

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115485864>

CA1
FN
E77

265

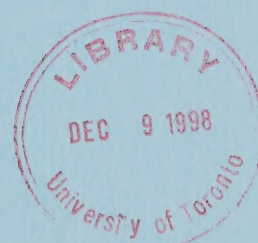
Government
Publications



Transport Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 1998



Canada

ESTIMATES

Improved Reporting to Parliament Pilot Document

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 1998

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/14-1998

ISBN 0-660-60679-8



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing on a pilot basis what was known as the annual *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*.

This initiative is intended to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament. This involves sharpening the focus on results, increasing the transparency of information and modernizing its preparation.

This year, the Fall Performance Package is comprised of 80 Departmental Performance Reports and the government's "*Managing For Results*" report.

This *Departmental Performance Report*, covering the period ending March 31, 1998, provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the department's *Part III of the Main Estimates* or pilot *Report on Plans and Priorities* for 1997-98. The key result commitments for all departments and agencies are also included in *Managing for Results*.

Results-based management emphasizes specifying expected program results, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and reporting on achievements in a balanced manner. Accounting and managing for results involve sustained work across government

The government continues to refine and develop both managing for and reporting of results. The refinement comes from acquired experience as users make their information needs more precisely known. The performance reports and their use will continue to be monitored to make sure that they respond to Parliament's ongoing and evolving needs.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

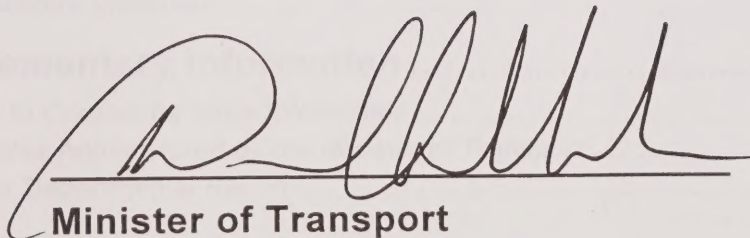
Planning, Performance and Reporting Sector
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044

Transport Canada

Departmental Performance Report

**For the period ending
March 31, 1998**

Approved



Minister of Transport

Table of Contents

| | |
|--|-----------|
| Executive Summary | 4 |
| Chart of Key Results Commitments | 5 |
| 1.0 Message from the Minister of Transport | 6 |
| 2.0 Departmental Overview..... | 7 |
| 2.1 Vision, Mission and Mandate | 7 |
| 2.2 Operating Environment..... | 8 |
| 2.2.1 <i>Position within the Government</i> | 8 |
| 2.2.2 <i>Co-delivery Partners</i> | 9 |
| 2.2.3 <i>Objectives</i> | 10 |
| 2.2.4 <i>Strategic Plans and Priorities</i> | 11 |
| 2.2.5 <i>Challenges</i> | 12 |
| 2.3 Departmental Organization | 13 |
| 2.3.1 <i>Business Line Descriptions</i> | 13 |
| 2.3.2 <i>Organization Chart</i> | 15 |
| 3.0 Departmental Performance | 16 |
| 3.1 Performance Expectations | 16 |
| 3.2 Performance Accomplishments by Business Line | 17 |
| 3.2.1 <i>Policy Business Line</i> | 17 |
| 3.2.2 <i>Programs and Divestiture Business Line</i> | 20 |
| 3.2.3 <i>Safety and Security Business Line</i> | 24 |
| 3.2.4 <i>Departmental Administration Business Line</i> | 30 |
| 3.3 Reviews, Audits and Evaluations | 32 |
| 4.0 Financial Performance | 33 |
| 4.1 Financial Performance Overview | 33 |
| 4.2 Financial Summary Tables | 34 |
| 5.0 Consolidated Reporting | 46 |
| 5.1 Sustainable Development Strategy | 46 |
| 5.2 Regulatory Initiatives | 48 |
| 6.0 Supplementary Information | 51 |
| 6.1 Who to Contact for More Information | 51 |
| 6.2 Statutes Administered by the Minister of Transport | 54 |
| 6.3 Other Departmental Reports | 56 |
| Index | 57 |

List of Tables

Table 1 – Summary of Voted Appropriations34

Table 2 – Comparison of Total Planned to Actual Spending35

Table 3 – Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending.....36

Table 4 – Crosswalk between Old and New Resource Allocation.....36

Table 5 – Resource Requirements by Organization and Business Line.....37

Table 6 – Revenues to the Vote39

Table 7 – Revenues to the Consolidated Revenue Fund (CRF)40

Table 8 – Statutory Payments41

Table 9 – Transfer Payments42

Table 10 – Capital Spending by Business Line42

Table 11 – Capital Projects by Business Line43



Table 12 – Status of Major Crown Projects44

Table 13 – Loans, Investments and Advances45

Table 14 – Revolving Fund Financial Statements45

Table 15 – Contingent Liabilities45

The following symbols are used in this report:

| | |
|--|---|
|  | Further information on this subject is available on the indicated page. |
|  | Further information on this subject is available in another document - see Section 6.3. |



Executive Summary

During 1997-98, Transport Canada continued its progress toward a more modern and efficient transportation system. Among the significant accomplishments:

- ☐ the passage in June of the new *Canada Marine Act* to overhaul marine policy and put into place a single, comprehensive piece of legislation to govern marine transportation (see p. 17 and Section 5.2, which starts on p. 48);
- ☐ the passage in June of the first track of amendments to the *Canada Shipping Act* to modernize the Act, which has not been overhauled since its promulgation in 1936 (see Section 5.2, which starts on p. 48);
- ☐ the development of a strategic safety plan (see p. 24);
- ☐ the transfer, throughout the year, of an additional 22 airports to local control, in accordance with the National Airports Policy (see p. 20);
- ☐ the transfer, throughout the year, of an additional 14 regional/local ports to local control, in accordance with the National Marine Policy (see p. 21);
- ☐ the tabling in December 1997 of Transport Canada's Sustainable Development Strategy (see p. 23 and Section 5.1, which starts on p. 46);
- ☐ the commencement of two reviews, one to look at the future of rail passenger services in Canada, the other our grain handling and transportation system (see p. 18);
- ☐ the implementation in May of an air bag deactivation program (see p. 27);
- ☐ the passage in June 1997 of new Marine Security Regulations to regulate the Canadian cruise ship industry and ensure the safety and security of passengers and crew (see Section 5.2, which starts on p. 48);
- ☐ the complete rewrite of the Transportation of Dangerous Goods Regulations, to be published in the *Canada Gazette*, Part I, in the fall of 1998, putting the regulations into clear language (see Section 5.2, which starts on p. 48);
- ☐ the introduction of guidelines for the Minister of Transport to designate Canadian air carriers for scheduled international all-cargo air services, consistent with Canada's international trade and business objectives (see p. 19); and
- ☐ the designation of Canadian air carriers to operate scheduled international air services in new markets (see p. 19).

Chart of Key Results Commitments

| Transport Canada | | |
|--|--|---|
| <i>to provide Canadians with:</i> | <i>to be demonstrated by:</i> | <i>achievement reported in:</i> |
| A safe and secure national transportation system. | <ul style="list-style-type: none"> • accident and fatality statistics and trends, and accident rate comparisons in the aviation, marine, rail and road modes, including the transportation of dangerous goods • a simplified, modern and effective regulatory regime • effective and harmonized legislation, regulations and standards in all transportation modes • public awareness about safety • transportation industry awareness of, and compliance with, regulations and standards | <ul style="list-style-type: none"> • DPR pp. 24, 26, 27, 28 • AR Ch. 6 • DPR p. 32, Section 5.2 • DPR p. 32, Section 5.2 • DPR p. 26, 27 • DPR pp. 25, 26 Section 5.2 |
| A competitive, efficient and effective transportation system. | <ul style="list-style-type: none"> • commercial/financial viability and levels of competition in transportation services • devolution and commercialization of most remaining operations • effective operation of remote airports, harbours and ports • removing institutional and legislative barriers to transportation operations • shifting costs from taxpayers to users • service-oriented fee structure • client satisfaction survey results | <ul style="list-style-type: none"> • DPR pp. 17, 18, 19, Section 5.2 • AR Ch. 5 • DPR pp. 17, 20, 21 • DPR pp. 17, 18, 19, Section 5.2 • DPR pp. 17, 18, 20, 21, 28 |
| Stewardship and environmental awareness. | <ul style="list-style-type: none"> • an effective sustainable transportation strategy • an environmental management system for Transport Canada operations • effective administration of leases for airports and navigation sites | <ul style="list-style-type: none"> • DPR p. 23, Section 5.1 • AR Ch. 7 • DPR Section 5.1 |
| DPR – Transport Canada's 1997-98 Departmental Performance Report AR – Transportation in Canada 1997 Annual Report | | |

( If you'd like a copy of the *Transportation in Canada 1997 – Annual Report*,  p. 56).

1.0 Message from the Minister of Transport

I am pleased to submit Transport Canada's 1997-98 Departmental Performance Report.

In keeping with the strategies presented in the department's 1997-98 Report on Plans and Priorities, we made clear progress during the year in our efforts to modernize the transportation system and build a "new" Transport Canada. We are proud of the work we've done over the past few years – work that has laid a solid foundation for the future of Canadian transportation.

On the legislative front, our focus this last year was on the marine sector. After a great deal of hard work, the department saw the June passage of the new *Canada Marine Act* – an important factor toward implementing the National Marine Policy – and amendments to the *Canada Shipping Act*. In addition to these two accomplishments, we have highlighted many others in the Executive Summary on page 4 and provided additional details later in the report.

I cannot overstate the importance of transportation on Canada's economic well-being. We are very dependent on transportation because it is key to doing

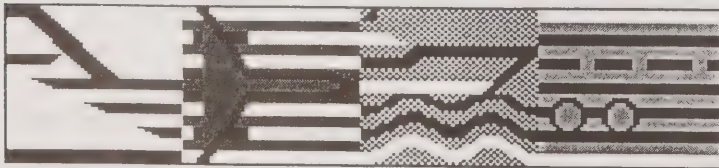
business – moving people and goods from place to place – and, for many, it means employment. We are moving increasingly large numbers of people and meeting their expectations in terms of safety, comfort, convenience and reliability. We are providing all Canadians with high-quality transportation no matter where they live.

Despite the realization of so many of our initiatives, there are still major challenges facing the transportation system: the future of passenger rail services in Canada, the movement of grain in western Canada, developing a strategy for our national highway infrastructure, and supporting the evolution of sustainable development. And, of course, safety in all transportation modes will always be our top priority.

In summary, we remain committed to our vision and mission. We will continue to devote significant time and energy to the safety of the country's travelling public, client service and stakeholder relations, and to ensuring that our policies and legislation keep pace with the changing realities facing Canada today – Canadians demand nothing less.



The Honourable David M. Collenette, P.C., M.P.
Minister of Transport



2.0 Departmental Overview

2.1 Vision, Mission and Mandate

Our Vision

THE BEST POSSIBLE TRANSPORTATION FOR CANADA AND CANADIANS

Our Mission

TO DEVELOP AND ADMINISTER POLICIES, REGULATIONS AND SERVICES
FOR THE BEST POSSIBLE TRANSPORTATION SYSTEM

Our Mandate

Transport Canada delivers its programs and services under numerous legislative and constitutional authorities. The department's mandate, however, is accurately reflected in its mission statement, as noted above.

The jurisdictional framework in Canada is such that all levels of government have some responsibility in the country's transportation system. Provincial governments contribute significantly to transportation issues. The objectives, strategic priorities and challenges presented in this report refer to those responsibilities that fall under federal jurisdiction.

Historically, Transport Canada has played a key role in delivering the transportation system, not only through its policies and programs but also by operating, financing and regulating major elements of Canada's infrastructure.

That direct involvement, however, has changed.

The department's new role is to develop up-to-date, relevant transportation policies and legislation and to maintain a high level of safety and security.

Over the past few years, we have worked hard – in partnership with our clients and stakeholders – to modernize Canada's transportation system. And our work continues.

Across all modes, the department is striving to reduce subsidies, achieve greater efficiency, establish more say for users and more business discipline. And we are striving for these improvements while maintaining the emphasis on our top priority – safety.

We have made great strides in this direction and we will continue to position ourselves to better respond to the needs of Canadian society.

2.2 Operating Environment

2.2.1 Position within the Government

Within the federal transportation portfolio, primary responsibility for the transportation system rests with Transport Canada. There are, however, other federal agencies and Crown

corporations that play key roles in transportation issues. These entities, except where noted, carry out these roles under the direction of the Minister of Transport.

TRANSPORT CANADA

| ROLES | THE DEPARTMENT WILL: |
|-------------------|--|
| Policy | ◇ <i>focus on safety, security, efficiency, competitiveness, environment, and inter-modal integration</i> |
| Regulatory | ◇ <i>develop legislation, regulations and guidelines – including alternatives to regulations</i> ◇ <i>perform inspections and testing to ensure industry compliance</i> ◇ <i>license the industry</i> ◇ <i>oversee the commercialized air navigation system, airports, ports, and St. Lawrence Seaway</i> |
| Operations | ◇ <i>divest most operations, excluding some for remote areas where required</i> ◇ <i>honour constitutional obligations</i> |
| Landlord | ◇ <i>lease the management of Crown-owned airports to community-based operators, who will be responsible for their financial and operational management</i> |
| Financial support | ◇ <i>provide financial support – in limited instances – to Crown corporations, other levels of government and private organizations to further their goals of providing transportation services</i> |

TRANSPORTATION AGENCIES

CANADIAN TRANSPORTATION AGENCY – responsible for the economic regulation of transportation. The agency reports to Parliament through the Minister of Transport and produces its own Estimates documents.

CIVIL AVIATION TRIBUNAL – an independent body that responds to requests from the aviation community to review enforcement and licensing decisions made by the Minister of Transport under the *Aeronautics Act*. As well, under the *Canada Transportation Act*, the tribunal is designated to review, on request, any administrative monetary penalties assessed by the Canadian

Transportation Agency. The tribunal reports to Parliament through the Minister of Transport and produces its own Estimates documents.

TRANSPORTATION SAFETY BOARD OF CANADA – an independent board that reports to Parliament through the President of the Queen's Privy Council. It does not form part of the transportation portfolio since it investigates and reports on safety issues based on transportation occurrences in areas regulated by Transport Canada.

CROWN CORPORATIONS

JACQUES CARTIER AND CHAMPLAIN BRIDGES INC. – provides safe and

efficient transit over the Jacques Cartier Bridge and the Champlain Bridge. The bridges have been toll-free since 1962 and 1990, respectively.

MARINE ATLANTIC INC. – operates safe, reliable and efficient marine transportation and related services in Atlantic Canada, to meet constitutional obligations (North Sydney—Port aux Basques) and provide an alternative to the constitutional services (North Sydney—Argentia).

VIA RAIL CANADA INC. – manages most of the rail passenger services in Canada.

ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY.

CANADA PORTS CORPORATION.

2.2.2 Co-delivery Partners

The department works in cooperation with hundreds of other organizations and governments having an interest in transportation issues. Some of these are mentioned below:

OTHER FEDERAL DEPARTMENTS – *Environment Canada, National Defence, Fisheries and Oceans, Public Works and Government Services Canada, Canadian Security Intelligence Service, Justice, Royal Canadian Mounted Police, Industry Canada, Health Canada, and Solicitor General.*

PROVINCIAL, TERRITORIAL AND MUNICIPAL GOVERNMENTS – particularly concerning the maintenance of the highway system.

TRANSPORTATION SECTOR INDUSTRIES – all of which count on the fair application of regulations and the development of policies to enhance their viability – *Canadian National Railway, Canadian Pacific Railway, VIA Rail, Canadian Marine Advisory Council, Canadian Manufacturers of Aviation Equipment, Canadian Steamship Lines, Algoma Central Marine, Air Canada, and NAV CANADA.*

AGENCIES AND ASSOCIATIONS – with vested interests in the transportation infrastructure, regulatory regime and safety – *Transportation Safety Board, Canadian Airports Council, Canada Safety Council, Pilotage Authorities, Railway Association of Canada, Transportation Association of Canada, Canadian Energy Pipeline Association, Canadian Association of Petroleum Products, Shipping Federation of Canada, Canadian Ship Owners Association, Operation Lifesaver, Association Québécoise de transport et des routes, United Transportation Union, Canadian Ferry Operators Association, Canadian Urban Transit Association, Canadian Council of Motor Transport Administrators, Air Transport Association of Canada, and Council of Marine Carriers.*

INTERNATIONAL – to share information and harmonize transportation regulations – *U.S. Federal Aviation Administration, European Joint Airworthiness Authorities, International Civil Aviation Organization, Asia-Pacific Economic Cooperation, U.S. Federal Emergency Management Agency, NATO, U.S. Federal Highway Association, International Labour Organization, and International Maritime Organization.*

2.2.3 Objectives

As set out in the 1998-99 Estimates, Parts I and II, Transport Canada's objectives are to:

ENSURE HIGH STANDARDS FOR A SAFE TRANSPORTATION SYSTEM THROUGH:

- ◇ a comprehensive and progressive regulatory framework and standards; and
- ◇ effective certification, monitoring, inspection and compliance programs.

CONTRIBUTE TO CANADA'S PROSPERITY THROUGH:

- ◇ up-to-date policies;
- ◇ the removal of institutional and legislative barriers; and
- ◇ selective funding of key elements of the system.

PROTECT THE PHYSICAL ENVIRONMENT BY:

- ◇ evaluating the impacts of policy and regulatory decisions on the environment; and
- ◇ promoting and meeting environmental standards.

WORK WITH PARTNERS AND CLIENTS THROUGH:

- ◇ effective consultation on transportation initiatives; and
- ◇ the implementation and management of joint undertakings.

STRENGTHEN OUR SERVICES BY:

- ◇ understanding our clients' needs; and
- ◇ providing decision making as close as possible to the clients.

PROVIDE A CHALLENGING AND SUPPORTIVE WORK ENVIRONMENT BY:

- ◇ treating people with trust and respect;
- ◇ developing and implementing effective human resource strategies; and
- ◇ providing a reward and recognition system consistent with our values.

Working together for transportation

2.2.4 Strategic Plans and Priorities

A transportation strategy has to address the “big picture” – how transportation, as a whole, functions as an integrated, seamless, multimodal system. To provide a national transportation system that responds to today’s social, economic and environmental needs, we need a strategy that covers four main elements:

1. Promote transportation safety.

Transport Canada’s commitment to safety continues to be its first priority, with an emphasis on practical and effective regulations. The department will work closely with industry to find and implement solutions, one of which may include making industry responsible for meeting performance standards.

2. Sustain strategic investment in transportation.

While Canada’s transportation system is one of the best in the world, it needs to be maintained and modernized to support Canada’s continued competitiveness. As part of the national strategy, transportation policies relating to commercialization, privatization, user-pay and deregulation have focused on creating the right framework and environment to support viable capital expansions. In light of the many demands for transportation improvements, and the limited availability of resources, there is a need to set priorities for infrastructure improvements and to find creative solutions for financing them – in a way that is financially, socially and environmentally sustainable.

3. Support trade and tourism through more productive and “smarter” transportation systems.

Trade is vital to Canada’s well-being. The transportation system must support Canadian trade and tourism in an efficient and affordable manner. Improvements can be achieved through the use of “smart” technology to help smooth the flow of traffic on congested highways and make them safer, improve the movement of grain from elevators to ports, and speed people and goods across the border.

4. Improve our quality of life by promoting more sustainable transportation systems.

The transportation sector is currently responsible for some 27 per cent of greenhouse gas emissions in Canada. This is but one of the many threats to sustainable growth, one of the world’s most crucial issues. This will be a huge challenge for the sector and there will be a need for policies and programs to help minimize the environmental impacts of transportation. Transport Canada will work with Environment Canada, Natural Resources Canada, and the transportation industry and its customers to identify a pragmatic, collaborative, cost-effective approach to this challenge.

In short, the national transportation policy framework should make Canada’s transportation **SAFE, SMART, STRATEGIC AND SUSTAINABLE.**

2.2.5 Challenges

POLICY

Transportation will become even more important as the global economy extends its influence in the years to come. One of the longer-term challenges concerns *trade*, since transportation is crucial to the competitiveness of our goods and services in terms of cost, timeliness and reliability of delivery. A second factor relates to *urbanization* and the congestion that hinders access to airports and ports and slows the connections between transportation modes and systems. Yet another factor, one linked to both congestion and pollution, is a *growth in highway traffic*, where trends suggest that private vehicle traffic will increase between 50 and 100 per cent over the next 25 years. These issues demand that we work in partnership with all players in the transportation sector.

DIVESTITURE

A number of external factors could slow or alter the realization of the anticipated benefits of divestiture. Conveying federal property to local operators could take longer and cost more than anticipated due to third-party interests, provincial issues and unforeseen costs, such as environmental work. Some of these factors may restrict the economic viability of the facilities to be transferred.

STEWARDSHIP

There is an increased emphasis on monitoring and managing the transferred airports' leases, as well as challenges concerning the governance structure for Canada's largest airports. There is also pressure to replace existing highway funding programs with a national highway program, coupled with the question of

federal highway facilities and non-navigational Seaway assets.

SUSTAINABLE TRANSPORTATION

A significant challenge concerns the department's strategy to promote sustainable transportation. The strategy is based heavily on partnering with others, and the degree to which the initiatives can be addressed will depend on the willingness of others to participate in studies, assessments and action toward resolution. In addition, many aspects of the strategy deal with issues that are global in scope, and the response will have to take into account international agreements and realities.

SAFETY AND SECURITY

There is a continuing demand to reduce the regulatory burden and introduce other compliance measures to promote domestic and international competitiveness. Fiscal restraint is placing a greater need on Transport Canada to examine alternative measures of delivering safety and security services. To meet these challenges, we need to focus regulatory attention on those areas of greatest safety risk. We also need to improve communication and consultation with stakeholders, clients and the Canadian public. Before we reach the new millennium, it is essential to gain a thorough understanding of the possible impacts of Year 2000 computer problems on the safety and security of the transportation system, as well as the adequacy of the remedial action to be taken by industry. The department must also continue to provide leadership on the safety and security front to ensure that Canada is recognized in both the national and international forum.

2.3 Departmental Organization

2.3.1 Business Line Descriptions

Transport Canada comprises four business lines, as described below. More detailed information on each business line is included in Section 3.2.

POLICY (p. 17)

This business line establishes the policy and legislative framework for all federally regulated modes of transportation, ultimately contributing to a competitive, efficient and effective Canadian transportation system. In support of this important role, Policy's business activities also include monitoring and analyzing the transportation system, producing the annual transportation report as required under the *Canada Transportation Act*, undertaking economic studies and program evaluations, and funding and analysing certain Crown corporations.

SERVICE LINE BREAKDOWN: Transportation Policy; and System Monitoring and Analysis.

PROGRAMS AND DIVESTITURE

(p. 20)

The Programs and Divestiture business line negotiates the divestiture of airports and ports, operating them until they are transferred. It plays an important stewardship role – operating federally owned remote facilities, administering highway and bridge programs, carrying out landlord functions for airports, ports, bridges and air navigation system sites, and managing the department's real property portfolio. On the environmental front, the business line provides leadership within Transport Canada, the federal government and the transportation sector on sustainable transportation, and administers an environmental stewardship program in respect of federal transportation assets.

SERVICE LINE BREAKDOWN: Airports; Ports; Highways and Bridges; and Environment.

SAFETY AND SECURITY (p. 23)

Having primary responsibility for the safety and security of the transportation system, this business line develops national legislation, regulations and standards, carries out monitoring, testing, inspection, approval, enforcement, education, research and development activities, and implements subsidy programs to promote safety and security in all modes of transportation – aviation, marine, rail, and road, including the transportation of dangerous goods. As well, the business line delivers aircraft services to government and other transportation bodies, and develops emergency preparedness plans and ensures security of persons working in restricted areas of airports.

SERVICE LINE BREAKDOWN: Multimodal Safety; Aviation Safety; Marine Safety; Rail Safety; Transport Dangerous Goods; Road Safety; Research and Development; Security and Emergency Planning; and Aircraft Services.

DEPARTMENTAL ADMINISTRATION

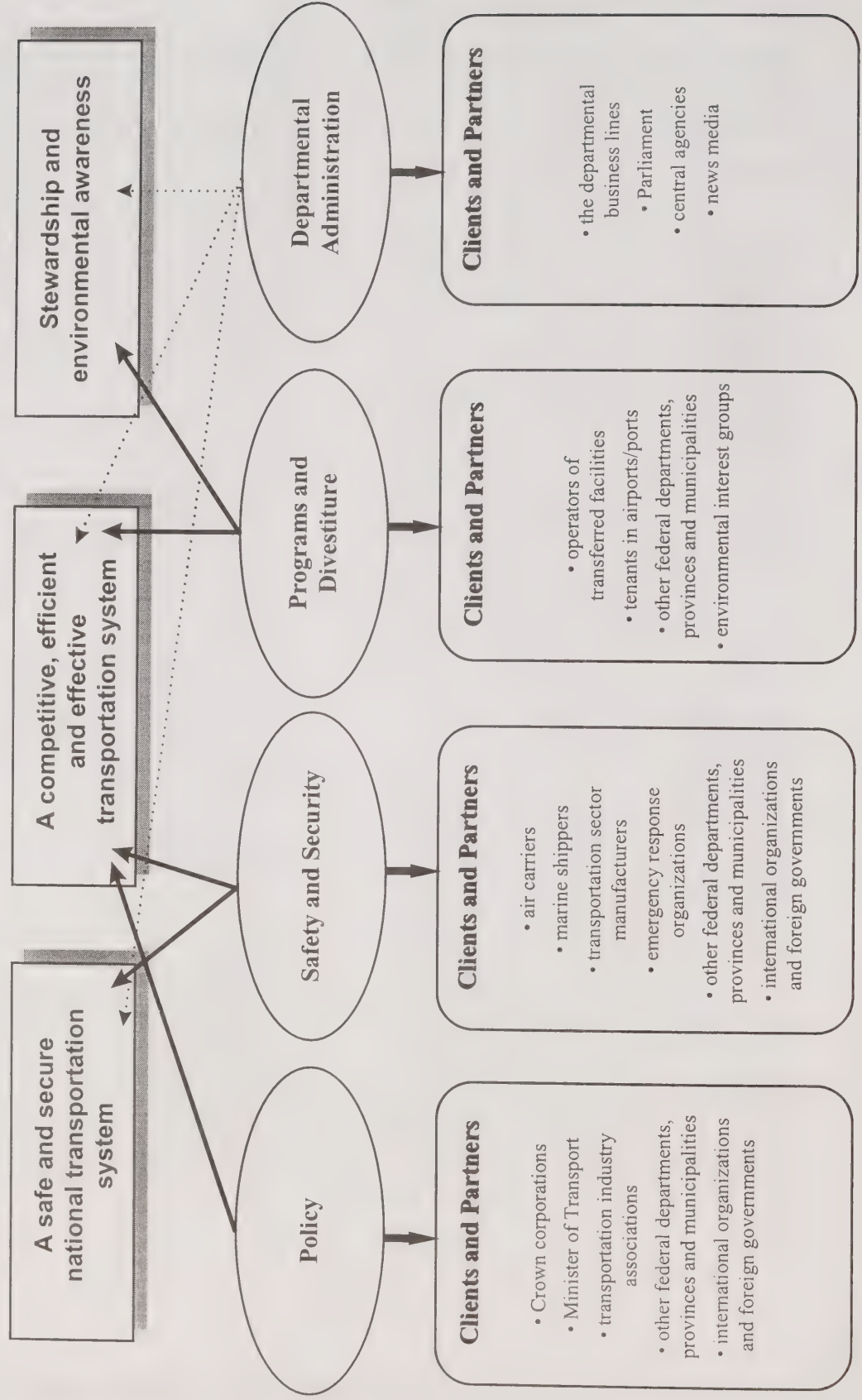
(p. 30)

The work undertaken within the Departmental Administration business line directly supports the department's other business lines, providing essential services that include financial, informatics, administrative, human resources, executive, legal, audit and review, and internal and external communications.

SERVICE LINE BREAKDOWN: Corporate Services; and Corporate Management.

Business Line Clients and Contributions to Key Results. All four business lines contribute to the department's key results commitments – commitments to our most important client group, the Canadian public, which expects the transportation system to be safe, accessible and affordable. The table below serves to illustrate the *primary* contribution of each business line to the results commitments and a sampling of the *main* clients served.

KEY RESULTS COMMITMENTS

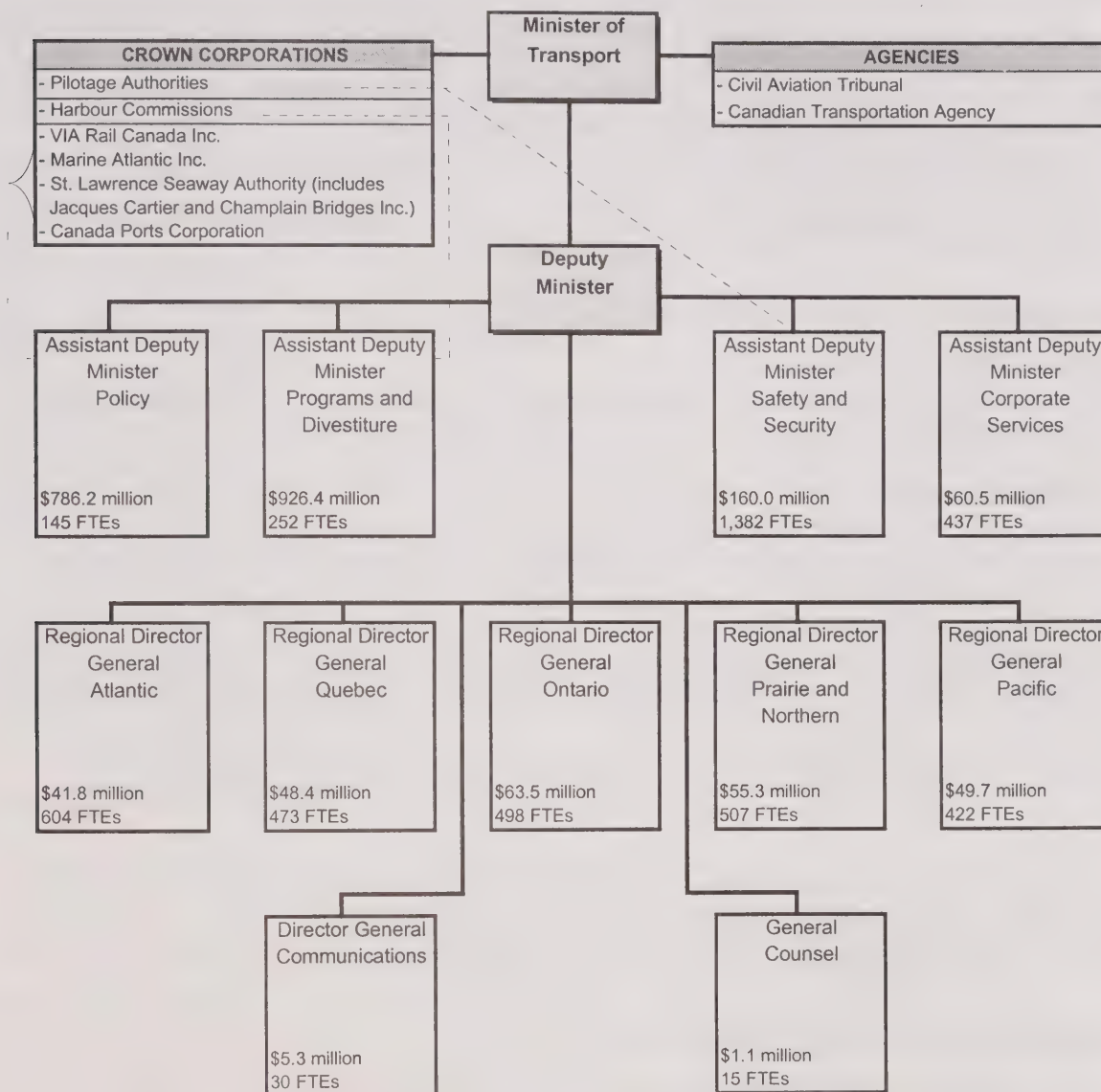


→ direct impact

.....→ indirect impact

2.3.2 Organization Chart

The department operates under a decentralized organization structure. At Headquarters, four Assistant Deputy Ministers (ADMs) – Policy, Programs and Divestiture, Safety and Security, and Corporate Services – report directly to the Deputy Minister and are responsible for setting national programs, policies and standards. Five Regional Directors General – Atlantic, Quebec, Ontario, Prairie and Northern, and Pacific – also report to the Deputy Minister and are responsible for program delivery and applying policies and standards within their geographical areas of responsibility. This structure provides a central point of contact in each region for the department's clients and stakeholders.



- ◇ 1997-98 actual net expenditures are shown for each organization below the Deputy Minister.
- ◇ For budgetary purposes, Crown corporations fall under one of three ADMs, as illustrated.

3.0 Departmental Performance

3.1 Performance Expectations

Transport Canada's overall direction last year was – *and continues to be* – the safety and modernization of Canada's transportation system. The following extracts, from the department's 1997-98 *Report on Plans and Priorities*, serve to highlight the key outcomes on which the department intended to focus during the fiscal year:

SAFETY

- ☐ continue to modernize legislation, such as the *Canada Shipping Act* and the Transport of Dangerous Goods Regulations;
- ☐ put in place a strategic safety plan with a framework for accountability and performance;
- ☐ work with aerodrome operators and police forces to ensure a smooth transition to alternative security arrangements at international airports after withdrawal of the Royal Canadian Mounted Police; and
- ☐ work on a comprehensive initiative to make Canada's roads the safest in the world by the year 2001.

COMMERCIALIZATION AND SUBSIDY REDUCTION

National Airports Policy

- ☐ continue the transfer of federally owned airports to Canada Airport Authorities and local interest groups.

National Marine Policy

- ☐ enact the new *Canada Marine Act*;
- ☐ incorporate Canada's major ports as Canada Port Authorities, eliminating the Canada Ports Corporation;
- ☐ continue the transfer of regional/local ports to local interest groups;
- ☐ establish a not-for-profit corporation that will be responsible for the management and operation of the St. Lawrence Seaway, and dissolve the St. Lawrence Seaway Authority; and
- ☐ eliminate the subsidized ferry service between Cape Tormentine, New Brunswick and Borden, Prince Edward Island as a result of the opening of the Confederation Bridge.

Other

- ☐ ensure the financial self-sufficiency of all pilotage authorities by 1998;
- ☐ delegate ship inspection responsibilities to classification societies; and
- ☐ develop an appropriate commercialization approach to the sale of the government's fleet of grain hopper cars.

TRANSPORTATION POLICY FRAMEWORK

- ☐ with many of Transport's policy initiatives already well in hand at the end of 1996-97, follow-through work would continue – implement the remaining commercialization and subsidy reduction initiatives, and prepare for the future evaluation of the devolved entities to ensure the continued safety and security of Canada's transportation system.

3.2 Performance Accomplishments by Business Line

3.2.1 Policy Business Line

| 1997-98 Financial Summary | (\$000s) |
|--|----------------|
| Planned Spending (Main Estimates) | 425,022 |
| <i>Total Year-end Authorities</i> | 794,867 |
| 1997-98 Actual Spending | 792,024 |
| Change in authorities. Planned spending increased by \$370 million, primarily due to: + \$348 million for payment of the Labrador ferry services grant (see p. 33); and + \$30 million to purchase the <i>M.V. Isle of Inishturk</i> (see p. 33). | |
| Year-end situation. A \$2.8 million surplus – less than one per cent of available authorities – was the result of various miscellaneous items. | |

Our commitment to Canadians

To develop a policy framework that supports an efficient, effective and competitive Canadian transportation system.

What are we doing to achieve results?

The policy initiatives undertaken within this business line are diverse, and impact on a significant portion of the department's programs. There is considerable work to be done to implement the recently passed *Canada Marine Act*, including developing letters patent for the new Canada Port Authorities (CPAs), establishing Port Advisory Committees and Boards of Directors for CPAs, dissolving the Canada Ports Corporation, and commercializing the St. Lawrence Seaway operations. Policy reviews will be conducted in respect of rail passenger services and grain transportation. Work will also be undertaken in conjunction with the provinces and territories on public—private partnerships on transportation issues, such as a National Highway Strategy. We are nearing the completion of most of our commercialization initiatives. But our evolution continues as we move toward the development of a national transportation strategy framework that will make Canada's transportation system SAFE, SMART, STRATEGIC AND SUSTAINABLE.

1997-98 Key Performance Accomplishments

1. National Marine Policy: New *Canada Marine Act*


Transport Canada's new *Canada Marine Act* (Bill C-9) – which received Royal Assent on June 11, 1998 and is scheduled to come into force on January 1, 1999 – enables the department to implement the National Marine Policy. The policy was unveiled in December 1995 and is the key to ensuring that the marine sector continues to contribute to Canada's prosperity by making it easier for ports and other marine facilities and services to operate according to business principles. The Act will lead to the dissolution of the Canada Ports Corporation, the creation of not-for-profit, user-oriented Canada Port Authorities, divestiture of regional and local ports, management of the St. Lawrence Seaway by user interests, and the modernization of marine pilotage. Specific details concerning the Act are included in Section 3.2.2 (see p. 21) and Section 5.2 (see p. 48).

St. Lawrence Seaway System – Tolls. Seaway tolls have been frozen since 1993, diminishing the financial viability of the Seaway operation and increasing potential dependence on government financial support. To this end – with the full support of the Seaway users – tolls will be increased by two per cent per year, beginning June 1, 1998, for the next five years. There is also a provision for toll rate adjustments to reflect the performance of the new management corporation and provide incentives for greater efficiency. This initiative to increase revenue from Seaway users will reduce the need for future government funding.

Ferry Services. The June 1997 opening of the Confederation Bridge, linking Prince Edward Island (PEI) with mainland Canada, resulted in the termination of Marine Atlantic's ferry service between Borden, PEI and Cape Tormentine, New Brunswick. Marine Atlantic, formerly a multi-service route operator, now only operates the constitutionally guaranteed ferry link between Nova Scotia and Newfoundland. Despite the corporation's downsizing and reorganization, it continues to improve its financial situation through improved management practices and service level improvements. The 1997-98 federal subsidy payment to Marine Atlantic amounted to \$91 million and will be further reduced in future years: 2000-01 planned spending is forecast at \$36 million.

2. Grain Review

In December 1997, in response to grain industry stakeholders, the Transport Minister appointed Justice Willard Estey to conduct a comprehensive and thorough review of Canada's grain handling and transportation system, including institutional, legislative, physical, and operational issues. After extensive consultations with stakeholders, Justice Estey's Phase I report was submitted to the Minister in June 1998. The report identified 15 issues, including producer benefits from efficiency gains, competitive access to rail lines, branch line discontinuance, and system management.

 A copy of the Phase I report is available on the web at:
<http://www.grain.gc.ca>

During the second phase, which is to be completed by December 31, 1998, Justice Estey will work with system participants to develop recommendations and implementation plans to reform the system and to establish clear roles, responsibilities and accountabilities for all participants.

Grain Hopper Cars. The disposal of 13,000 government-owned hopper cars has been deferred pending the completion of Justice Estey's grain review since any resulting decisions could impact on the terms and conditions of sale.

3. Passenger Rail Review

In February 1997, the Minister of Transport requested the Standing Committee on Transport (SCOT) to undertake a review of the future of passenger rail services in Canada. One of the major reasons for the review concerns the future of VIA Rail. VIA has done an admirable job in recent years of reducing its reliance on government subsidies, without reducing the level of service it offers the public. In fact, VIA's 1997-98 subsidy of \$216 million reflects a 50 per cent reduction since 1992. But it cannot continue along this path indefinitely – capital will be required at some point to refurbish and replace the fleet. The intention is to explore creative ways to ensure that passenger rail service is provided to Canadians without placing fiscal burden on the taxpayer. The SCOT report was tabled in the House of Commons in June 1998 and the government's response must be tabled by November 9, 1998.

4. Air Policy

International Air Cargo Services. In January 1998, the federal government introduced guidelines for the Minister of Transport to designate Canadian air carriers for scheduled international all-cargo air services. Recognizing the importance of air cargo transportation services, the guidelines are intended to foster the growth of Canadian all-cargo carriers and maximize the opportunities for carriers to develop scheduled services that will benefit Canadian shippers and airports. This initiative is consistent with Canada's international trade and business objectives.

International Bilateral Agreements. During 1997-98, Canada continued to expand its international bilateral air agreements, putting in place increased possibilities for scheduled international services. A first-time agreement was concluded with Ukraine, new rights were added to Canada's agreements with China, Belgium and the United States, and modifications were made to our arrangements with Iceland.

To ensure that Canada's existing bilateral air rights are utilized, and to address the aspirations of Canada's airline industry in operating scheduled international air services, the Minister of Transport designated Canadian air carriers to operate in international air markets as follows:

- ◇ Canadian Airlines International – Bolivia, Colombia, Ecuador, Morocco, Portugal, the Turks and Caicos Islands, Aruba, and the Netherlands Antilles;
- ◇ Air Canada – Tunisia, Austria, the Cayman Islands, Egypt, Finland, Saudi Arabia, Turkey, and Venezuela; and
- ◇ Kelowna Flightcraft International – China.

5. International Cooperation

In 1997-98, the department continued to support its international technical cooperation commitments, serve as a focal point for government-to-government requests for technical expertise, and support the Canadian transportation sector in its international sales efforts. As a result, Transport Canada has provided its expertise – to Guyana, Bahamas, Jamaica, Chile, Vietnam, Indonesia, Poland, and Turkey – in areas as diverse as transportation economics, policy development, Port State Control, airport privatization, institutional development of maritime authorities, regulatory costing, and railway safety.

In June 1997, the department hosted an Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) Transportation Ministers conference in Victoria, British Columbia – providing a forum for international coordination of transportation issues. Over 500 delegates from around the world attended the conference to discuss ways to improve the capacity and efficiency of transportation systems.

3.2.2 Programs and Divestiture Business Line

| 1997-98 Financial Summary | (\$000s) |
|---|------------------|
| Planned Spending (Main Estimates) | 1,020,076 |
| <i>Total Year-end Authorities</i> | <i>1,066,509</i> |
| 1997-98 Actual Spending | 1,055,471 |
| Change in authorities. Planned spending increased by \$46 million, primarily due to: + \$98 million for Greater Toronto Airport Authority lease adjustments (see p. 33); – \$30 million against the statutory transition period payment to NAV CANADA; – \$3 million against the statutory payment to Canadian National for the Victoria Bridge; and – \$20 million for reallocations to other business lines. | |
| Year-end situation. A surplus of \$11 million – 1 per cent of available authorities – resulted primarily from delays in divestiture initiatives. | |

Our commitment to Canadians

To reduce the burden on the federal taxpayer from the operation of Canadian ports and airports systems by transferring ownership or operations, or both, to local organizations, while ensuring the continued existence of adequate, safe, efficient and environmentally responsible systems.

What are we doing to achieve results?

The divestiture of airports and ports – which will contribute to more efficient and effective levels of service – continues to be a prime focus of this business line. Another considerable portion of the business line's efforts are concentrated on environmental issues, which includes jointly developing the transportation sector component of Canada's National Climate Change Strategy, developing an implementation plan for Transport Canada's Sustainable Development Strategy, as well as implementing an environmental management system in respect of departmental operations. Program management (stewardship) issues include the operation of those entities that have either not yet been transferred or have been designated as remote, administering airport leases, completing the undertakings and commitments remaining from the transfer of the Air Navigation System to NAV CANADA, delivering an Airport Capital Assistance Program, and negotiating and implementing contribution agreements in respect of highways and bridges.

1997-98 Key Performance Accomplishments

1. National Airports Policy

Under the National Airports Policy (NAP), announced in July 1994, the federal government is commercializing its airports. The largest and busiest airports, those under the National Airports System (NAS), are being transferred to Canadian Airport Authorities, while the smaller airports are being offered for sale to local community interests. Remote airports that provide the only reliable year-round mode of transportation to isolated communities will be considered for transfer if local interest is expressed, however, they will continue to receive federal assistance pending a review of the government's long-term role in these airports.

This divestiture initiative will shift the burden of operating Canada's airports from the taxpayer to the users of the facilities and permit a more responsive matching of supply and demand, ultimately contributing to more efficient and effective levels of service. By the end of 1997-98,

over 90 per cent of all air passenger traffic in the country was passing through airports operated by independent airport authorities or operators.

| Airports Divestiture Profile - As at March 31, 1998 | | | | | |
|--|--------------------|----------------|----------------|------------------|--------------|
| | Prior Years | 1997-98 | 1998-99 | 1999-2000 | Total |
| NAS ¹ | 8 | 3 | 7 | 6 | 24 |
| Regional/Local ² | 33 | 14 | 15 | 8 | 70 |
| Small | 17 | 5 | 9 | -- | 31 |
| Arctic ³ | 11 | -- | -- | -- | 11 |
| Remote ⁴ | -- | -- | 1 | 12 | 13 |
| Total | 69 | 22 | 32 | 26 | 149 |

1. Includes five transfers to LAAs prior to the National Airports Policy.
 2. Increased by one due to reclassifying the Natashquan Airport from "remote" status.
 3. Arctic airports include two NAS airports: Yellowknife and Whitehorse.
 4. These may be retained by Transport Canada.

How are we doing with our airport transfer plan? In the 1997-98 *Report on Plans and Priorities*, Transport Canada was expecting to:

- transfer all NAS airports by the end of 1998-99 and all others, except those designated as remote, by the end of 1999-00;
- generate savings in excess of \$100 million by the end of 1999-00, representing a 73 per cent decrease from 1994-95 resource levels;
- reduce 2,500 full-time equivalents (FTEs) by 1999-00; and
- undertake an evaluation during 1998-99 to determine whether the transfers have led to greater user satisfaction and community say.

The department now expects that all airport transfers will be completed by the end of 1999-00, the NAS transfer schedule having slipped one year due to a number of factors. Some of these airports have not yet achieved a level of financial self-sufficiency that makes them attractive to potential airport authorities. To facilitate their transfer, Transport is pursuing various means of increasing revenues and reducing operating costs. There have also been unexpected delays in resolving third-party interests. We are, however, still on track to achieve the targeted financial and FTE resource savings by the end of 1999-00. A major evaluation of the first four Local Airport Authority (LAA) leases – Vancouver, Calgary, Edmonton and Montreal – was commenced in 1997-98, to examine the performance of both the LAAs and the federal government after five years of operation. The evaluation is expected to be completed during 1998-99.

Airports Capital Assistance Program. An integral part of NAP, the Airports Capital Assistance Program assists eligible airports in the financing of capital projects related to safety, asset protection and cost reduction. To be eligible, an airport must receive regularly scheduled passenger service, meet airport certification requirements, and not be owned by the federal government. In 1997-98, almost \$22 million was provided to 38 airports to fund various projects, ranging from rehabilitating runways, taxiways and aprons to purchasing mobile equipment and installing visual aids.

2. National Marine Policy: Ports Divestiture

One of the areas covered by the National Marine Policy is the strategy for managing Canada's ports, including the identification of three categories of ports, as described below.

There are 18 **major ports** that are essential to domestic and international trade; these will become Canada Port Authorities (CPAs), forming a National Ports System. As a consequence, the Canada Ports Corporation and the Harbour Commissions that currently oversee some of these ports will be eliminated by January 1999. The new CPAs will be financially self-sufficient, commercially driven, more competitive and more responsive to users.

Regional/local ports are being offered to community organizations, provincial governments, municipal authorities and private interest groups, who can operate in a manner that is more responsive to local needs. **Remote ports** have been designated on the basis of a community's isolation and its reliance on the existing wharf as its sole means of supply. Although 26 of these remote sites have been transferred, the government will continue to maintain the remaining 34 remotes unless a strong desire is expressed by outside interests to acquire them. Transport Canada will continue to pursue operating efficiencies at these ports in consultation with the communities concerned.

| Regional/Local Ports Divestiture Profile - As at March 31, 1998 | | | | | | |
|--|-------------|-------------------|---------------------|------------------|-------|-----------------------------------|
| | Prior Years | Actual 1997-98 | Forecast 1998-99 | Remaining | Total | Letters of Intent ² |
| Transferred or deproclaimed | 301 | 14 | 71 | 163 ¹ | 549 | 109 |
| 1. Includes 34 remote port sites that may be retained by Transport Canada. | | | | | | |
| 2. Letters of Intent are written statements of the intention to enter into a formal agreement and do not legally commit either party to a particular course of action. | | | | | | |

How are we doing with our ports divestiture plan? In the 1997-98 *Report on Plans and Priorities*, the department was expecting to:

- transfer all regional/local ports, except those designated as remote, by the end of 2001-02; and
- generate annual savings of \$40 million, over 1994-95 resource levels, by 2001-02.

Although some divestitures are taking longer than originally anticipated, Transport Canada still expects to complete the transfer of regional/local ports by the end of 2001-02 and to achieve the targeted resource savings.

Port Divestiture Fund. A \$125 million Port Divestiture Fund is available to assist interested parties in assuming the operation of regional and local ports, including pre-transfer feasibility studies, environmental clean-ups, capital improvements to bring facilities up to safety standards, and short-term assistance to allow certain deficient ports to reach financial self-sufficiency. By the end of 1997-98, disbursements from the fund amounted to almost \$15 million.

3. Surface Transportation: Highways and Bridges

In support of an efficient, effective and safe national highway system, Transport Canada spent a total of \$273 million administering eight highway contribution programs through 22 agreements with eight provinces, two territories and one municipality. In addition to the highway programs, the department also administered agreements involving payments of \$4 million to Canadian National (CN) for the operation and maintenance of the Victoria Jubilee Bridge in Montreal. The department also negotiated a cost-sharing arrangement with CN for the rehabilitation of the roadway portion of the Victoria Bridge, which is expected to cost \$19 million and be completed in the fall of 2000.

4. Environment

Sustainable Development Strategy. In December 1997, the department tabled its strategy for sustainable development. The strategy is to integrate environmental, social and economic aspects into the departmental decision-making process. Transport's Sustainable Development Strategy (SDS) has two components:

- ◇ an Environmental Management System that concentrates on managing the department's own operations in an environmentally sound manner; and
- ◇ a Sustainable Transportation Strategy that focuses on the department establishing a leadership role in the transportation sector toward more sustainable transportation in Canada.

The strategy was developed through extensive consultations with representatives from the transportation sector, provinces, municipalities, academia, and environmental interest groups. It includes an action plan that concentrates on eight strategic challenges, or long-term goals, that Transport plans to address both within its own mandate and in partnership with others. The eight challenge areas and a summary of accomplishments are discussed in Section 5.1 (see p. 46). In addition to developing the SDS, the department also addressed the following environmental issues:

Land remediation. As part of the divestiture process, all airports and ports in the process of being transferred, as well as the properties transferred to NAV CANADA, undergo environmental baseline studies or investigations. With respect to the NAV CANADA properties, the department reviewed and approved 500 Phase 1 assessments (initial investigations). As a result, 280 more detailed Phase 2 assessments will now be undertaken. Once all the investigations are completed later this year, we will be able to provide an estimate of the level of remediation effort required and the overall cost.

Environmental assessments. The department conducted and approved 268 environmental assessments in accordance with the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEAA). Examples of projects assessed include those funded by Transport Canada as part of the National Highway Program, remediation and transfer projects associated with airport and port divestiture, and projects funded under ACAP, marine and rail programs.

3.2.3 Safety and Security Business Line

| 1997-98 Financial Summary | (\$000s) |
|---|----------------|
| Planned Spending (Main Estimates) | 221,294 |
| <i>Total Year-end Authorities</i> | 250,714 |
| 1997-98 Actual Spending | 247,564 |
| Change in authorities. Planned spending increased by \$29 million, primarily due to: + \$16 million related to the RCMP's withdrawal from international airports (see p. 33); and + \$15 million reallocated from other business lines for operational requirements. | |
| Year-end situation. A \$3.2 million surplus – less than 2 per cent of available authorities – was the result of various miscellaneous items. | |

Our commitment to Canadians

To promote the safety and security of the national transportation system.

What are we doing to achieve results?

The business line is nearing the completion of a Safety and Security Strategic Plan (SSSP) in support of the department's SAFE, SMART, STRATEGIC AND SUSTAINABLE strategy. The SSSP establishes a long-term vision, objectives, priorities, strategies, and performance framework to help further advance the safety and security of Canada's transportation system. We are responding to the Canadian public, industry and stakeholders by reducing and simplifying our regulatory activities, and completing research and development work that will contribute to improved standards and regulations in all transportation modes. We are increasing industry's role in promoting safety and security standards and working with them to identify and resolve potential safety issues. In addition, a data exchange initiative is being jointly carried out with the United States and Mexico to evaluate transportation in Canada on an international level and allow the department to set goals based on an international standing.

For information on regulatory initiatives, see p. 48.

1997 Safety Statistics:

- Marine – lowest number of shipping accidents in 19 years, with an average decline of 9.5 per cent since 1990.
- Aviation – despite a 3 per cent increase in aircraft accidents, an overall decrease of 11 per cent (based on annual average) from 1992 to 1996.
- Rail – 14 per cent decrease in all types of rail accidents from 1996.
- Road – fatality rate down from .042 per cent in 1977 to .0176 per cent in 1996.

1997-98 Key Performance Accomplishments

1. Multimodal Safety

A Safety and Security Strategic Plan (SSSP) has been developed to provide a long-term vision for the business line, with less emphasis on prescriptive regulations and more on expected results. The SSSP sets out key objectives, results and strategies and provides a framework

that will enhance the effectiveness, efficiency and accountability of the business activities. Industry and other members of the transportation community are currently being consulted and the plan is expected to be finalized by late fall 1998.

As part of the strategic planning initiative, a framework for the development of a performance measurement and reporting system was defined. Preliminary efforts have already been made to identify meaningful and consistent performance indicators and further progress should be made over the next year.

2. Aviation Safety

Although NAV CANADA now operates the air navigation system, Transport Canada is still responsible for setting – and monitoring compliance with – the safety regulations and standards that govern the system. To this end, a representative sampling of 35 per cent of the NAV CANADA air traffic service (ATS) facilities were audited during 1997-98 to verify compliance with the regulations and standards, and to identify and correct any inaccuracies in ATS site manuals. Minor deviations from the Air Traffic Controller Licensing Regulations were discovered and subsequently corrected.

Transport Canada also initiated a system-wide audit of Instrument Landing Systems and facility power systems at NAV CANADA sites. Some deviations from technical standards were noted – frequency of equipment outages and reduced service availability – and were immediately addressed by the corporation.

3. Marine Safety

This service line's responsibilities relate to ship safety, protection of the environment, and marine pilotage. Several regulatory initiatives undertaken during the year – including recent amendments to the *Canada Shipping Act* and passage of the new *Canada Marine Act* – will play a key role in ensuring safe and efficient marine transportation. These initiatives are discussed in Section 5.2 (p. 48).

Port State Control. Port State Control is an effective mechanism to ensure safety of life at sea and subsequent protection of the Canadian environment by reducing the number of sub-standard ships arriving in Canadian ports. In March 1998, based on Canada's initiative, Ministers responsible for maritime safety in Europe, North Atlantic and Asia-Pacific states signed the Port State Control-Joint Ministerial Declaration, "Tightening the Net" – Inter-regional Action to Eliminate Sub-standard Shipping". This international collaboration demonstrates a shared commitment to safer ships and cleaner seas, as well as acceptable working and living conditions on board ships.

Foreign flag vessels entering Canadian waters are inspected by Transport's marine safety surveyors. Inspections are carried out on vessels that are most likely to be sub-standard, based on targeting procedures that are constantly being refined to allow more accurate identification of problem vessels. Of the 1,011 vessels inspected last year, 470 were found to have defects and 118 had deficiencies serious enough to warrant detainment. Those detained are required to correct their deficiencies and must be re-inspected to ensure seaworthiness before being allowed to leave Canada. Most of the detained vessels were bulk carriers, whose inspection continues to be a priority.

As demonstrated in *Figure 1*, the number of vessels inspected continues to decline as a result of the department's targeting procedures. The effectiveness of the targeting criteria is evidenced by the steady trend in detention statistics.

| | 1993-94 | 1994-95 | 1995-96 | 1996-97 | 1997-98 |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Number of vessels inspected | 1,783 | 1,563 | 1,348 | 1,184 | 1,011 |
| Number of vessels detained | 172 | 184 | 149 | 118 | 118 |
| Percentage detained | 9.6% | 11.8% | 11.1% | 10.0% | 11.7% |

Figure 1 - Vessels Inspected and Detained

4. Railway Safety

Direction 2006. One of Transport's goals is to achieve a 50 per cent reduction in highway/railway grade crossing collisions and trespassing incidents by the year 2006 (using October 1995 as the base year). The department plans to achieve this goal by implementing safety awareness and security initiatives that were identified through consultations with provincial and municipal governments, railway companies, unions, law enforcement agencies, and other safety organizations. Seven key initiatives were identified: education, enforcement, engineering, research, management and legislative framework, resources and communication. In addition, a draft *Trespassing Prevention Guide* was developed in cooperation with the United States, involving municipalities, police, community groups, schools and railways. The guide, which should be published later in 1998, will provide the working tools to encourage and assist community involvement in reducing trespassing incidents.

The 1997-98 Grade Crossing Improvement Contribution Program funded the installation of \$7.5 million of safety measures, including automatic warning devices at rail/road intersections. Figure 2 illustrates the ten-year trend in fatalities, injuries and accidents resulting from highway/railway grade crossing accidents. At this time, we have not yet determined performance indicators to correlate the accident rate to the department's safety programs.

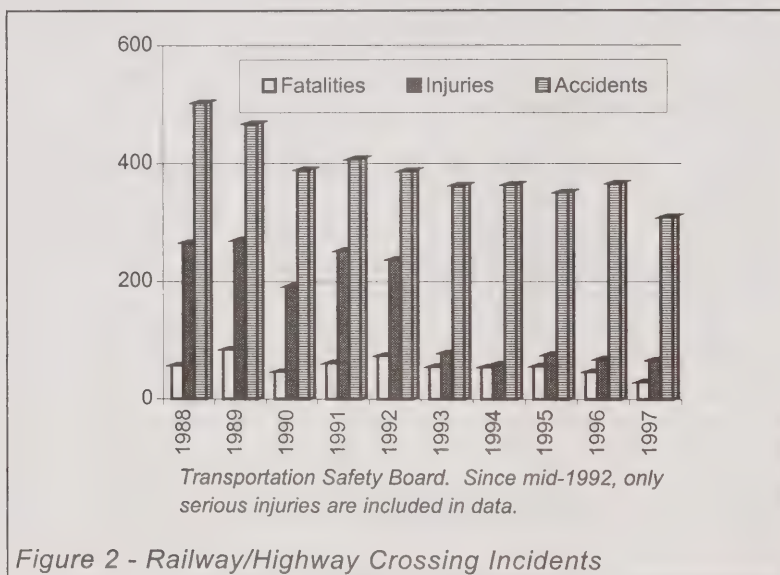


Figure 2 - Railway/Highway Crossing Incidents

Transport also continued its support of Operation

Lifesaver, a joint education program with the Railway Association of Canada, to increase public awareness of safety, and the dangers of railway/highway crossings and trespassing. The department contributes \$200,000 annually to this program.

5. Transportation of Dangerous Goods

Through many activities – regulatory, inspection and enforcement, and information services – Transport Canada plays an important role in ensuring public safety pertaining to the transport of dangerous goods. Recent work on the Transportation of Dangerous Goods Regulations is discussed in Section 5.2 (p. 48).

Canadian Transport Emergency Centre (CANUTEC). CANUTEC provides a bilingual 24 hour-a-day chemical and regulatory information and communications service. The advisors are professional chemists experienced in interpreting scientific and technical information, and providing advice in emergency situations involving dangerous goods during transportation. The centre receives approximately 30,000 calls per year, most for regulatory information but many from people facing a threat to public safety, such as police and fire-fighters at the scene of transportation accidents, concerned parents whose children have ingested cleaning compounds, and employers whose staff have been accidentally exposed to chemicals.

A North American Emergency Response Guide Book – developed by Canada, the U.S. and Mexico in cooperation with CANUTEC – was published in 1996 and is now available in three languages on the Transport Canada web site in both an interactive and downloadable version.

For more information on CANUTEC's services, visit our web site at:
www.tc.gc.ca/canutec

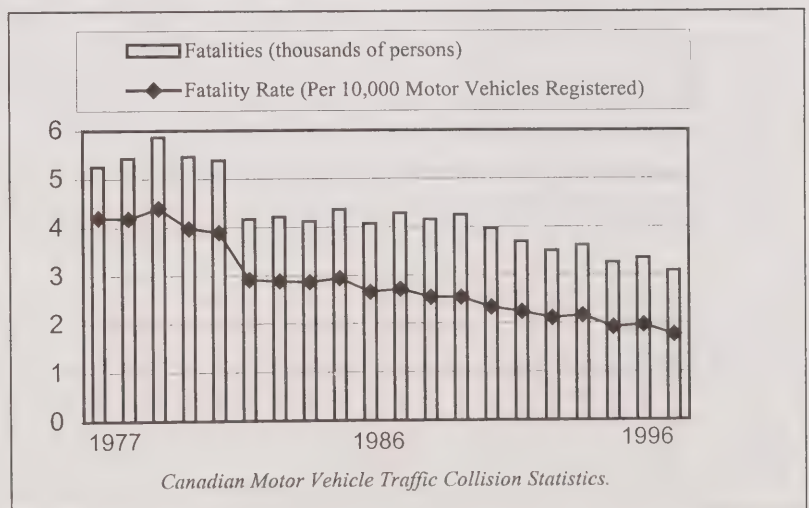
6. Road Safety

Vision 2001. The Vision 2001 initiative involves partnerships with all levels of government and transportation-related private industry. The goal is to make Canada's roads the safest in the world by the year 2001, as determined based on an international ranking of the number of fatalities among registered vehicles. Canada currently ranks seventh overall among developed countries (1996 statistics). To meet the challenge, we focused last year on public education and awareness activities to increase public knowledge of vehicle safety, particularly concerning seat-belt use and air bag performance. As an example, a "Car Time" video was produced to provide instructions on the necessity for proper seating arrangements for children. The video was widely distributed to national Canadian Automobile Association offices, television stations, education institutions, driving schools and hospitals.

You can obtain a copy of the "Car Time" video by calling the road safety toll-free number:
1-800-333-0371

Air Bags. As a result of consultations with provinces, the U.S. government, vehicle manufacturers and dealers over the concern about injuries caused by air bags, Transport Canada has developed an air bag deactivation program for cases where deactivation is warranted. The program was implemented in May 1998 and explanatory brochures and application forms are available for anyone considering such action. Since the program is in its early stage, performance measures have yet to be determined.

Safety Statistics. The road system accounts for 95 per cent of all transportation-related fatalities. Transport Canada's regulation, research, compliance, education, and accident investigation programs have collectively contributed to a significant reduction in the fatality rate over the past twenty years. As depicted in *Figure 3*, the fatality rate is down from a 1977 rate of 4.2 per 10,000 registered motor vehicles to 1.76 in 1996.



7. Research and Development

The department's research and development activities focus on its safety, regulatory and policy roles. Projects are undertaken with government and industry partners to respond to broad national priorities such as safety, security, energy efficiency, environmental protection, accessibility and competitiveness. The performance accomplishments related to these activities help support the government-wide priority of "Investing in Knowledge and Creativity", as announced in the 1997 Speech from the Throne.

Aircraft Operations in Winter. In 1997-98, as part of an ongoing research program aimed at improving the safety of aircraft operations during severe winter weather, eight different de-icing fluids were tested to establish tables for use the following winter. A new method of establishing snow precipitation rates was developed, and ground-breaking research explored the degree of adhesion of contaminated anti-icing fluid on aircraft wings. A risk analysis shows that, during the period from 1993 to 1996, the probability of a commercial jet aircraft accident at take-off due to ground icing had been reduced, as compared with the period from 1985 to 1992.

Preclearance of commercial vehicles at border crossings. Transport Canada, in cooperation with federal and provincial partners, developed new technology to facilitate the preclearance of commercial vehicles at congested border crossings. Testing of a prototype automated control system began in May 1997 at the Fort Erie/Buffalo (Peace Bridge) and Windsor/Detroit (Ambassador Bridge) crossings. Using a small sample fleet of trucks, testing is intended to verify the system's performance, while operating in parallel with existing paper-based processes. The ultimate outcome is to allow fully compliant pre-cleared vehicles to cross the border without stopping, which will increase the overall effectiveness of enforcing customs, immigration, and commercial vehicle regulations.

8. Security and Emergency Preparedness

Aviation security. In 1997-98, Transport Canada continued its phased withdrawal of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) from international airports – to shift the cost of policing and security services from the taxpayer to the aerodrome operators. RCMP services are no longer provided at public expense at Vancouver, Calgary, Edmonton, Winnipeg, Toronto, and Ottawa airports. Withdrawal from Mirabel and Dorval Airports (Les Aéroports de Montréal) is scheduled for October 1998, after which time the authority will contract and pay for the RCMP to provide police response. The RCMP will remain at the Halifax airport until the government transfers its operations. As a result of this initiative, legislative standards were established requiring operators to make alternative arrangements that would ensure the continued high level of aviation security at airports. In support of this initiative, Transport Canada provided training assistance to help familiarize police and security agencies with airport operations. There has been no adverse affect on security at airports as a result of this change. Transport Canada will continue to set the regulatory requirements for policing and security services, and monitor aerodrome operators to ensure compliance.

The ownership and responsibility for acquisition and maintenance of security screening equipment at Canadian airports was transferred to the Air Transport Security Corporation, a not-for-profit company acting on behalf of the air carriers. This initiative is consistent with Transport Canada's move to remove itself from the role of operator and redirect costs to the users. Mandatory equipment performance standards, to ensure detection of threatening objects, were introduced at the time of transfer to ensure the continuity of effective screening. The department also continues to participate in explosives detection technology research and

development with a view to requiring the use of more advanced security screening equipment at airports.

Operation Ice Storm. During the ice storm that hit large parts of Ontario and Quebec in January 1998, Transport Canada's Emergency Preparedness Branch helped to coordinate the transportation of essential equipment and supplies to provincial government emergency measures organizations, utility operators, and municipal authorities in affected areas.

9. Aircraft Services

In November 1997, the department completed a study that evaluated alternative ways of providing aircraft services, given its current and future clients and potential markets. The study found that there were not enough benefits to warrant a change in the current mode of operation, particularly in view of the impact on employees and the significant disruption to clients. It was therefore decided that Transport Canada would not initiate the pursuit of an alternate service delivery model for aircraft services.

During 1997-98, the department maintained 83 aircraft, trained 419 pilots and provided 32,600 flying hours to clients.

3.2.4 Departmental Administration Business Line

| 1997-98 Financial Summary | (\$000s) |
|--|----------------|
| Planned Spending (Main Estimates) | 64,691 |
| <i>Total Year-end Authorities</i> | <i>107,703</i> |
| 1997-98 Actual Spending | 103,705 |
| Change in authorities. Planned spending increased by \$43 million, primarily due to: + \$10 million owing to the 1996-97 operating budget carry-forward; + \$9 million to offset recoveries that were overstated in Main Estimates; + \$2 million from the disposal of crown assets; and + \$26 million reallocated from other business lines for operational requirements. | |
| Year-end situation. A \$4 million surplus – less than 4 per cent of available authorities – resulted from various miscellaneous items. | |

Our commitment to Canadians

To provide financial, informatics, administrative, human resources, executive, legal and internal and external communications services to, and on behalf of, the department.

What are we doing to achieve results?

There are several major initiatives being managed within this business line. Many of these initiatives, such as the Financial Information Strategy (FIS), Modernization of Comptrollership, Universal Classification System (UCS) and La Relève, will ensure that the department is positioned to meet government-wide changes in the areas of financial and human resource management. Other initiatives will concentrate on the continued integration and harmonization of technology and information systems to provide employees and clients with ready access to required departmental information. Part of this will include the implementation of an Information Management/Information Technology (IM/IT) Investment Strategy, to bring a corporate approach to IM/IT planning and result in better management of resources.

1997-98 Key Performance Accomplishments

1. Overhead Study

In 1993, the department conducted an internal review of its administrative and functional (overhead) activities. The review concluded that, by the end of 1997-98, spending in administrative areas could be reduced by approximately \$50 million and 1,000 full-time equivalents. Despite the fact that, midway through the five-year period, the review was largely overtaken by Program Review initiatives and a subsequent restructuring of the remaining organization, it is estimated that Transport's overhead reductions have generated total savings of \$54 million and 1,031 full-time equivalents.

2. Year 2000 Date Change

Early in 1997, Transport Canada established a Year 2000 project office to ensure that its information systems and technology will be Year 2000 compliant. The department has assessed the scope of the problems by establishing inventories of all the elements affected by the date change, determining compliance status, establishing a testing centre, developing strategies and estimating the costs of upgrades or replacements.

- System application conversion activities are underway, some of which are complete. Of the 221 internal computer applications inventoried, 164 are scheduled for testing and certification by December 31, 1998, and 57 will be decommissioned prior to Year 2000. Sixteen of these applications are currently considered government-wide mission critical and will be given certification priority.
- Testing of most mainframe applications will take place before the end of December 1998.
- Of approximately 4,800 servers and personal computers, 33% are already compliant and the remaining are either planned for upgrade, replacement or decommissioning.
- A telecommunications work plan was prepared to address the readiness of the telecommunications equipment and services.
- A detailed Year 2000 contingency plan will be prepared by December 1998.
- The department is also pursuing the issue of oversight responsibilities and will address potential departmental liabilities in this regard.
- From a regulatory perspective, the department has been proactive in writing to its industry associations to ensure they are addressing Year 2000 issues. The department will continue to assess the readiness of the transportation sector and is prepared to intervene in an appropriate fashion if necessary.

The department feels that satisfactory progress is being made in identifying potential problem areas and in devising solutions to deal with them.


3. Technology

The department moved to an upgraded version of its Integrated Departmental Financial and Materiel Management System (IDFS). The upgrade is Year 2000 compliant and will minimize both current and future maintenance, support and development costs. It will also improve reporting capability and meets the objectives of the government's Financial Information Strategy (FIS), since the system produces information on a full accrual accounting basis.

4. La Relève

A departmental action plan has been prepared to ensure a properly skilled workforce and a work environment that is conducive to meeting the challenges of fulfilling Transport's mission. Over the past year, work on 23 separate projects resulted in recommendations to revitalize the organization, including establishing core competencies, a Rewards and Recognition Program, peer and upward feedback, middle management courses, and orientation programs.

3.3 Reviews, Audits and Evaluations

| Review | Findings | Expected Results | Impact on Performance |
|--|---|---|-----------------------|
| A review of the <i>Railway Safety Act</i> amendments and the Safety Oversight and Regulatory Compliance Mechanisms | Clarified the responsibilities of Transport Canada stakeholders (provincial and municipal governments, railway companies), determining the need to develop new rules, regulations, policies and strategies. | Policy and regulatory changes. | Not yet known. |
| | Determined the need to develop new tools, (e.g. performance tracking, compliance, enforcement) that would complement existing mechanisms for overseeing rail safety and ensuring compliance. | A modernized regulatory regime. | Not yet known. |
| | Determined the need to equip Transport Canada's railway safety personnel with the necessary authorities, powers, guidance, skills and resources to monitor safety. | Increased capabilities of departmental personnel. | Not yet known. |
|  This report was published in January 1998 – see p. 56 if you'd like a copy. | | | |

4.0 Financial Performance

4.1 Financial Performance Overview

Change in authorities. Transport Canada's 1997-98 total net authorities at year-end were \$488.7 million higher than the Main Estimates planned spending authorities, due to subsequent approval of the following major items:

Increases:

- \$348 million for payment of a one-time grant to the Province of Newfoundland in exchange for the province assuming total responsibility for the operation of marine freight and ferry passenger services to ports on the Labrador coast and for the operation of the ferry service between St-Barbe, Newfoundland and Blanc Sablon, Quebec;
- \$98 million for lease adjustments in respect of the Greater Toronto Airport Authority (GTAA), to assist the GTAA with partial funding of specific capital projects that were already underway, or scheduled to start, prior to the airport's transfer;
- \$30 million to purchase the *M.V. Isle of Inishturk*, which entered into service in July 1997 as a replacement for the *M.V. Lucy Maud Montgomery* ferry, which was past its useful life, and had a limited vehicle capacity that could not handle traffic volumes during the peak summer months;
- \$16 million for contribution payments to various airport authorities in respect of the RCMP's withdrawal from international airports, to provide the airports with one-time transition funding to cover initial start-up costs and security improvements;
- \$16 million for extraordinary salaries and wages
- \$10 million carried forward from 1996-97 operating budget surplus
- \$5 million for ferry services in the Bay of Fundy
- \$3 million from the disposal of surplus Crown assets

Decreases:

- \$30 million due to lower transition period payments to NAV CANADA
- \$3 million due to lower payments to Canadian National for the Victoria Bridge

Year-end situation. Transport's actual net spending totalled \$2,199 million, which resulted in a surplus of \$21 million – less than 1 per cent of total year-end authorities. Most of the surplus, which resulted in part due to delays in divestiture initiatives and other various miscellaneous items, will be carried forward for use in 1998-99.

4.2 Financial Summary Tables

Table 1 – Summary of Voted Appropriations

| Vote (\$000s) | 1997-98 Planned Spending | 1997-98 Total Authorities | 1997-98 Actual Spending |
|---|---|--|--|
| 1 Operating expenditures ¹ | 111,342 | 271,838 | 269,997 |
| 5 Capital expenditures | 106,193 | 115,761 | 104,418 |
| 10 Grants and Contributions | 410,047 | 762,761 | 757,564 |
| 15 Payments to the Jacques Cartier and Champlain Bridges Inc. | 29,887 | 25,687 | 25,566 |
| 20 Payments to Marine Atlantic Inc. | 91,290 | 91,290 | 91,290 |
| 25 Payments to VIA Rail Canada Inc. | 216,204 | 216,204 | 216,204 |
| 30 Payments to the St. Lawrence Seaway Authority for the Valleyfield Bridge | 2,000 | -- | -- |
| 31 Payments to the Canada Ports Corporation | -- | 1,500 | 715 |
| (S) Minister of Transport - Salary and motor car allowance | 49 | 49 | 49 |
| (S) Payments to Canadian National for the Victoria Bridge | 6,664 | 3,977 | 3,977 |
| (S) Contributions to employee benefit plans | 41,407 | 41,407 | 41,407 |
| (S) Transition Period Payments to NAV CANADA | 716,000 | 685,833 | 685,833 |
| (S) Collection agency fees | -- | 4 | 4 |
| (S) Refunds of amounts credited to revenues in previous years | -- | 594 | 594 |
| (S) Court-awarded settlements | -- | 24 | 24 |
| (S) Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets | -- | 2,864 | 1,120 |
| Total Transport Canada | 1,731,083 | 2,219,793 | 2,198,764 |

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

1. Vote 1 actual spending is net of \$229,660,620 in vote-netted revenues.

Table 2 – Comparison of Total Planned to Actual Spending

| 1997-98 | | Less: | | | | | | |
|--|-------|---------------------------------|----------------------|---|-----------------------|----------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| Business Line (\$000s) | FTEs | Gross Operating ¹ | Capital ² | Grants and Contributions ³ | Crown Corporations | Total Gross Spending | Revenue credited to the Vote | Total Net Spending |
| Policy | 210 | 23,117 | 2,626 | 59,898 | 339,381 | 425,022 | -- | 425,022 |
| | 195 | 23,179 | 26,626 | 410,382 | 334,681 | 794,867 | -- | 794,867 |
| | 170 | 23,157 | 25,547 | 409,688 | 333,776 | 792,168 | 144 | 792,024 |
| Programs and Divestiture | 1,325 | 180,748 | 80,859 | 1,058,254 | -- | 1,319,861 | 299,785 | 1,020,076 |
| | 1,209 | 290,780 | 61,857 | 1,013,657 | -- | 1,366,294 | 299,785 | 1,066,509 |
| | 1,166 | 168,463 | 56,428 | 1,010,080 | -- | 1,234,971 | 179,500 | 1,055,471 |
| Safety and Security | 2,598 | 251,842 | 16,094 | 12,059 | -- | 279,995 | 58,701 | 221,294 |
| | 2,706 | 274,400 | 8,983 | 26,033 | -- | 309,415 | 58,701 | 250,714 |
| | 2,593 | 263,045 | 8,277 | 25,838 | -- | 297,160 | 49,596 | 247,564 |
| Departmental Administration | 763 | 64,887 | 6,614 | 2,500 | -- | 74,001 | 9,310 | 64,691 |
| | 813 | 96,218 | 18,295 | 2,500 | -- | 117,013 | 9,310 | 107,703 |
| | 858 | 87,071 | 15,286 | 1,769 | -- | 104,126 | 421 | 103,705 |
| Total | 4,896 | 520,594 | 106,193 | 1,132,711 | 339,381 | 2,098,879 | 367,796 | 1,731,083 |
| | 4,923 | 684,576 | 115,761 | 1,452,572 | 334,681 | 2,587,589 | 367,796 | 2,219,793 |
| | 4,787 | 541,736 | 105,538 | 1,447,375 | 333,776 | 2,428,425 | 229,661 | 2,198,764 |
| Other Revenues and Expenditures: | | | | | | | | |
| - Revenues credited to the Consolidated Revenue Fund (see Table 7) | | | | | | | | |
| (796,893) | | | | | | | | |
| (796,893) | | | | | | | | |
| (784,126) | | | | | | | | |
| 46,900 | | | | | | | | |
| 981,090 | | | | | | | | |
| 1,469,800 | | | | | | | | |
| 1,461,538 | | | | | | | | |

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

1. Includes statutory contributions to employee benefit plans and Minister's allowances.
2. Includes actual spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets.
3. Includes statutory payments to Canadian National and NAV CANADA.

Normal font denotes planned spending (Main Estimates).
Italicized font denotes total authorities.

Bold numbers denote actual expenditures/revenues.

Table 3 – Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending

| Business Line (\$000s) | Actual 1995-96 ¹ | Actual 1996-97 | Planned Spending 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
|---|--|---------------------------------|---|--|---------------------------------|
| Policy | 1,634,228 | 600,081 | 425,022 | 794,867 | 792,024 |
| Programs and Divestiture | 357,998 | 609,184 | 1,020,076 | 1,066,509 | 1,055,471 |
| Safety and Security | 253,406 | 231,107 | 221,294 | 250,714 | 247,564 |
| Departmental Administration | 172,568 | 109,739 | 64,691 | 107,703 | 103,705 |
| Air Navigation System ² | (168,970) | 363,784 | -- | -- | -- |
| Total Transport Canada | 2,249,230 | 1,913,895 | 1,731,083 | 2,219,793 | 2,198,764 |

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

- 1. In 1995-96, the department also incurred non-budgetary expenditures of \$999.8 million in respect of the commercialization of Canadian National.*
- 2. The Air Navigation System was transferred to NAV CANADA on November 1, 1996.*

Table 4 – Crosswalk between Old and New Resource Allocation

Table 4 is not applicable to Transport Canada since this Performance Report is based on the same organizational structure presented in the department's 1997-98 Main Estimates.

Table 5 – Resource Requirements by Organization and Business Line

| Organization | 1997-98 | | | | |
|---|----------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------------------|----------------|
| | Business Lines | | | | |
| | Policy | Programs and Divestiture | Safety and Security | Departmental Adminis- tration | Total |
| (\$000s) | | | | | |
| Headquarters: | | | | | |
| ADM Policy | 82,440 | | | | 82,440 |
| | 453,912 | | | | 453,912 |
| | 452,451 | | | | 452,451 |
| <i>Crown corporations:</i> | | | | | |
| • Marine Atlantic | 91,290 | | | | 91,290 |
| | 91,290 | | | | 91,290 |
| | 91,290 | | | | 91,290 |
| • VIA Rail | 216,204 | | | | 216,204 |
| | 216,204 | | | | 216,204 |
| | 216,204 | | | | 216,204 |
| • Jacques Cartier and Champlain Bridges Inc. | 29,887 | | | | 29,887 |
| | 25,687 | | | | 25,687 |
| | 25,566 | | | | 25,566 |
| • Canada Ports Corporation | -- | | | | -- |
| | 1,500 | | | | 1,500 |
| | 715 | | | | 715 |
| • St. Lawrence Seaway Authority | 2,000 | | | | 2,000 |
| | -- | | | | -- |
| | -- | | | | -- |
| ADM Programs and Divestiture | | 973,303 | | | 973,303 |
| | | 918,689 | | | 918,689 |
| | | 926,429 | | | 926,429 |
| ADM Safety and Security | | | 133,355 | | 133,355 |
| | | | 162,348 | | 162,348 |
| | | | 159,973 | | 159,973 |
| ADM Corporate Services | | | | 35,220 | 35,220 |
| | | | | 64,966 | 64,966 |
| | | | | 60,522 | 60,522 |
| Corporate Management ¹ | | | | 5,817 | 5,817 |
| | | | | 7,980 | 7,980 |
| | | | | 6,942 | 6,942 |

(continued on next page)

Resource Requirements by Organization and Business Line (*continued*)

| 1997-98 | | | | | |
|--|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Business Lines | | | | | |
| Organization | | Programs and | Safety and | Depart- mental | |
| (<i>\$000s</i>) | Policy | Divestiture | Security | Adminis- tration | Total |
| Regions: | | | | | |
| Regional Director General, Atlantic | 596 724 579 | 8,562 26,658 21,530 | 14,300 14,525 13,872 | 3,767 5,642 5,806 | 27,225 47,548 41,788 |
| Regional Director General, Quebec | 309 275 270 | 8,004 28,124 24,605 | 17,373 17,952 17,446 | 4,518 5,960 6,048 | 30,204 52,311 48,369 |
| Regional Director General, Ontario | 260 282 253 | 11,111 42,408 38,483 | 19,375 18,842 18,753 | 4,169 6,232 5,980 | 34,915 67,763 63,468 |
| Regional Director General, Prairie and Northern | 1,167 3,374 2,548 | 12,981 20,979 20,392 | 21,101 21,702 22,192 | 6,803 10,408 10,201 | 42,052 56,463 55,333 |
| Regional Director General, Pacific | 869 1,619 2,149 | 6,115 29,651 24,032 | 15,790 15,346 15,328 | 4,397 6,515 8,206 | 27,171 53,131 49,715 |
| Total Planned Spending | 425,022 | 1,020,076 | 221,294 | 64,691 | 1,731,083 |
| Total Authorities | 794,867 | 1,066,509 | 250,714 | 107,703 | 2,219,793 |
| Total Actuals | 792,024 | 1,055,471 | 247,564 | 103,705 | 2,198,764 |

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

1. Includes Offices of the Minister and Deputy Minister, Communications, and General Counsel.

Normal font denotes net planned spending (Main Estimates).

Italicized font denotes total net authorities.

Bold numbers denote actual net expenditures.

Table 6 – Revenues to the Vote

| Business Line (\$000s) | Actual 1995-96 | Actual 1996-97 | Planned Revenues 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
|---|---------------------------------|---------------------------------|---|--|---------------------------------|
| Policy | | | | | |
| • Miscellaneous | 36 | -- | -- | -- | 144 |
| Programs and Divestiture | | | | | |
| • Harbours and ports revenues (net of commissions) | 15,517 | 18,653 | 8,816 | 8,785 | 19,068 |
| • Airports – Rentals | 44,658 | 41,204 | 12,467 | 12,500 | 17,706 |
| • Airports – Concessions | 98,679 | 81,456 | 24,157 | 24,200 | 23,646 |
| • Airports – Landing fees | 91,901 | 84,783 | 26,666 | 26,700 | 32,629 |
| • Airports – General terminal fees | 54,834 | 45,068 | 20,220 | 20,200 | 18,538 |
| • Airports – Lease payments | 65,634 | 64,556 | 199,358 | 199,300 | 64,688 |
| • Miscellaneous | 8,033 | 7,559 | 8,103 | 8,100 | 3,225 |
| | 379,255 | 343,278 | 299,787 | 299,785 | 179,500 |
| Safety and Security | | | | | |
| • Aviation – Rentals, licences and services | 5,400 | 6,518 | 15,385 | 15,401 | 8,614 |
| • Aircraft maintenance and flying services – NAV CANADA | -- | 7,051 | 8,736 | 8,700 | 5,426 |
| • Motor Vehicle Test Centre | 599 | 254 | 300 | 300 | 347 |
| • Ship safety and registration tariffs | 5,480 | 7,070 | 8,831 | 8,800 | 7,488 |
| • Helicopter services – Recoveries from DFO | 13,063 | 14,410 | 14,393 | 14,400 | 14,425 |
| • Maintenance of executive fleet – Recoveries from DND | 6,070 | 8,239 | 7,365 | 7,400 | 8,146 |
| • Other service fees | 4,176 | 207 | -- | -- | 417 |
| • Miscellaneous | 3,691 | 2,057 | 3,691 | 3,700 | 4,733 |
| | 38,479 | 45,806 | 58,701 | 58,701 | 49,596 |
| Departmental Administration | | | | | |
| • Training and computer services | 29,999 | 8,151 | 9,310 | 9,310 | 236 |
| • Miscellaneous | -- | 166 | -- | -- | 186 |
| | 29,999 | 8,317 | 9,310 | 9,310 | 421 |
| Air Navigation System¹ | 750,720 | 189,990 | -- | -- | -- |
| Total Revenues to the Vote | 1,198,488 | 587,391 | 367,798 | 367,796 | 229,661 |

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

1. The Air Navigation System was transferred to NAV CANADA on November 1, 1996. The 1995-96 actuals include Air Transportation Tax, which was vote-netted at the time.

Table 7 – Revenues to the Consolidated Revenue Fund (CRF)

| Business Line (\$000s) | Actual 1995-96 | Actual 1996-97 | Planned Revenues 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
|--|---------------------------|---------------------------|---|--|---------------------------|
| Tax revenues: | | | | | |
| • Goods and Services Tax | -- | 31,219 | -- | -- | 16,131 |
| • Air Transportation Tax ¹ | -- | 737,241 | 781,898 | 781,898 | 741,834 |
| Non-tax revenues: | | | | | |
| • Return on investments | 23,083 | 8,225 | 10,995 | 10,995 | 6,801 |
| • Refunds of previous years' expenditures | -- | 7,039 | -- | -- | (457) |
| • Adjustments to previous years' payables | 10,225 | 11,530 | -- | -- | 4,920 |
| • Privileges, licences, permits and fines | 8,867 | 11,373 | 4,000 | 4,000 | 11,888 |
| • Service fees | -- | 2 | -- | -- | -- |
| • Proceeds from sales | 6,892 | 16,074 | -- | -- | 1,264 |
| • Proceeds from sale of the Air Navigation System | -- | 1,500,000 | -- | -- | -- |
| • Proceeds from the disposal of surplus Crown assets | 2,616 | 1,120 | -- | -- | 1,744 |
| Total Revenues to the CRF | 51,683 | 2,323,822 | 796,893 | 796,893 | 784,126 |

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

1. Starting in 1996-97, the Air Transportation Tax is being credited to the CRF as part of the transition of the Air Navigation System to NAV CANADA.

Table 8 – Statutory Payments

| Business Line (\$000s) | Actual 1995-96 | Actual 1996-97 | Planned Spending 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
|--|---------------------------------|---------------------------------|---|--|---------------------------------|
| Policy | | | | | |
| • Employee benefit plans | 2,001 | 2,207 | 1,994 | 1,994 | 1,994 |
| • CN commercialization | 1,101,017 | -- | -- | -- | -- |
| | 1,103,018 | 2,207 | 1,994 | 1,994 | 1,994 |
| Programs and Divestiture | | | | | |
| • Employee benefit plans | 19,588 | 19,241 | 10,149 | 10,149 | 10,149 |
| • Victoria Bridge – termination of tolls | 5,044 | 4,155 | 6,664 | 3,977 | 3,977 |
| • Transition period payments to NAV CANADA | -- | 291,667 | 716,000 | 685,833 | 685,833 |
| • Collection agency fees | -- | -- | -- | 2 | 2 |
| • Court-awarded settlements | -- | -- | -- | 24 | 24 |
| • Refunds of amounts credited in previous years | -- | -- | -- | 24 | 24 |
| • Proceeds from the sale of surplus Crown assets | -- | -- | -- | 1,120 | 1,120 |
| | 24,632 | 315,063 | 732,813 | 701,129 | 701,129 |
| Safety and Security | | | | | |
| • Employee benefit plans | 65,730 | 19,824 | 23,103 | 23,103 | 23,103 |
| • Refunds of amounts credited in previous years | -- | -- | -- | 2 | 2 |
| | 65,730 | 19,824 | 23,103 | 23,105 | 23,105 |
| Departmental Administration | | | | | |
| • Employee benefit plans | 13,231 | 8,435 | 6,161 | 6,161 | 6,161 |
| • Minister's allowances | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| • Collection agency fees | 17 | 50 | -- | 1 | 1 |
| • Refunds of amounts credited in previous years | 352 | 1,183 | -- | 569 | 569 |
| • Proceeds from the sale of surplus Crown assets | 2,600 | 2,108 | -- | 1,744 | -- |
| | 16,249 | 11,824 | 6,210 | 8,524 | 6,780 |
| Air Navigation System ¹ | | | | | |
| • Employee benefit plans | -- | 50,589 | -- | -- | -- |
| Total Statutory Payments | 1,209,629 | 399,506 | 764,120 | 734,752 | 733,008 |

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

1. The Air Navigation System was transferred to NAV CANADA on November 1, 1996. The 1995-96 payments are included in Safety and Security.

Table 9 – Transfer Payments

| Business Line (\$000s) | Actual 1995-96 | Actual 1996-97 | Planned Spending 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
|---|---------------------------------|---------------------------------|---|--|---------------------------------|
| Grants | | | | | |
| Policy | 40,322 | 26,800 | 22,621 | 369,825 | 369,532 |
| Programs and Divestiture | 10,000 | 13,000 | -- | -- | -- |
| Safety and Security | 81 | -- | -- | 100 | 100 |
| Departmental Administration | 16 | -- | -- | -- | -- |
| Total Grants | 50,418 | 39,800 | 22,621 | 369,925 | 369,632 |
| Contributions | | | | | |
| Policy | 35,380 | 32,540 | 37,278 | 40,557 | 40,157 |
| Programs and Divestiture ¹ | 297,209 | 621,111 | 1,058,253 | 1,013,657 | 1,010,080 |
| Safety and Security | 12,915 | 14,728 | 12,059 | 25,933 | 25,738 |
| Departmental Administration | 8 | 2,066 | 2,500 | 2,500 | 1,769 |
| Total Contributions | 345,512 | 670,445 | 1,110,090 | 1,082,647 | 1,077,743 |
| Total Transfer Payments | 395,930 | 710,245 | 1,132,711 | 1,452,572 | 1,447,375 |

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

1. Includes statutory payments to Canadian National and NAV CANADA.

Table 10 – Capital Spending by Business Line

| Business Line (\$000s) | Actual 1995-96¹ | Actual 1996-97 | Planned Spending 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98² |
|---|---|---------------------------------|---|--|---|
| Policy | 607 | 312 | 2,626 | 26,626 | 25,547 |
| Programs and Divestiture | 147,004 | 135,386 | 80,859 | 61,857 | 56,428 |
| Safety and Security | 39,671 | 16,195 | 16,094 | 8,983 | 8,277 |
| Departmental Administration | 23,779 | 7,057 | 6,614 | 18,295 | 15,286 |
| Air Navigation System ³ | 85,883 | 114,141 | -- | -- | -- |
| Total Capital Spending | 296,944 | 273,091 | 106,193 | 115,761 | 105,538 |

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

1. Total 1995-96 actuals were incorrectly stated at \$284.3 million in previous reports.

2. Includes spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets.

3. The Air Navigation System was transferred to NAV CANADA on November 1, 1996.

Table 11 – Capital Projects by Business Line

All capital projects with an estimated total cost of over \$2 million are listed below.

| Business Line (\$000s) | Current Estimated Total Cost | Actual 1995-96 | Actual 1996-97 | Planned Spending 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
|--|---|---------------------------|---------------------------|---|--|---------------------------|
| Policy | | | | | | |
| • Purchase and refit of <i>M.V. Isle of Inishturk</i> | 36,000 | -- | -- | -- | 26,000 | 25,110 |
| All other projects | | 607 | 312 | 2,626 | 626 | 437 |
| | | 607 | 312 | 2,626 | 26,626 | 25,547 |
| Programs and Divestiture | | | | | | |
| <i>Headquarters</i> | | | | | | |
| • Purchase/relife emergency response vehicles | 6,870 | 29 | 3,361 | 3,100 | 3,480 | 3,480 |
| <i>Lester B. Pearson International Airport, Toronto, Ontario</i> | | | | | | |
| • Terminal 2 flooring and satellite de-icing facility | 7,252 | -- | 2,973 | -- | 4,279 | 4,279 |
| <i>Sydney, Nova Scotia</i> | | | | | | |
| • Replace and extend west berth | 11,414 | 1,369 | 8,980 | 300 | 249 | 249 |
| <i>Halifax Airport, Nova Scotia</i> | | | | | | |
| • Upgrade climate control | 16,008 | 3,177 | 3,422 | 2,300 | 2,307 | 2,128 |
| • Air terminal building Redevelopment | 7,900 | -- | -- | -- | 4,155 | 1,309 |
| <i>Moncton Airport, New Brunswick</i> | | | | | | |
| • Replace reservoir and upgrade water distribution system | 2,379 | 384 | 1,737 | 200 | 181 | 171 |
| <i>Quebec, Quebec</i> | | | | | | |
| • Repave Runway 06-24 | 2,920 | -- | 77 | -- | 2,012 | 1,343 |
| <i>Kuujuuaq, Quebec</i> | | | | | | |
| • Rehabilitate Runway 07-25 | 9,586 | -- | -- | -- | 402 | 402 |
| <i>Lac Eon, Quebec</i> | | | | | | |
| • Airport decontamination project | 2,269 | 921 | -- | 1,200 | 70 | 41 |
| <i>Schefferville, Quebec</i> | | | | | | |
| • Rehabilitate runway and apron | 5,298 | -- | -- | -- | 286 | 20 |
| <i>London, Ontario</i> | | | | | | |
| • Restore Runway 15-33 | 2,546 | 81 | 11 | 3,300 | 2,454 | 2,432 |
| <i>Pelee Island, Ontario</i> | | | | | | |
| • Mainland ferry facility | 11,225 | 94 | 128 | -- | 40 | 4 |
| <i>Churchill, Manitoba</i> | | | | | | |
| • New air terminal building | 2,043 | 54 | 15 | -- | 398 | 153 |
| <i>Saskatoon, Saskatchewan</i> | | | | | | |
| • Repair Runway 09-27 | 2,116 | -- | 65 | 1,900 | 2,051 | 2,051 |
| All other projects | | 140,895 | 114,617 | 68,559 | 39,493 | 38,366 |
| | | 147,004 | 135,386 | 80,859 | 61,857 | 56,428 |

(continued on next page)

Capital Projects by Business Line (continued)

| Business Line (\$000s) | Current Estimated Total Cost | Actual 1995-96 | Actual 1996-97 | Planned Spending 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
|--|------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Safety and Security | | | | | | |
| <i>Headquarters</i> | | | | | | |
| • PT-6 engine overhauls | 2,907 | 431 | 365 | 900 | 181 | 181 |
| • JF-04 turbojets and simulator | 52,537 | 2 | 143 | - | 85 | 77 |
| • Aircraft Maintenance and Dispatch System (AMDS) | 2,735 | -- | -- | -- | 44 | 44 |
| • NACIS "B" | 2,771 | 173 | -- | -- | 289 | 74 |
| • Automated Weather Observing System (AWOS) Action Plan | 2,368 | 1,474 | 53 | 400 | 150 | 150 |
| • NAPA Enhancement "A" | 2,998 | 420 | -- | -- | 269 | 269 |
| • Security Screening Equipment | 5,361 | -- | 5,162 | -- | 325 | 199 |
| All other projects | | 37,171 | 10,472 | 14,794 | 7,640 | 7,283 |
| | | 39,671 | 16,195 | 16,094 | 8,983 | 8,277 |
| Departmental Administration | | | | | | |
| <i>Headquarters</i> | | | | | | |
| • Office relocation | 3,771 | -- | 1,585 | -- | 2,165 | 2,165 |
| • Transport Canada Internet | 5,875 | 1,641 | 566 | 1,200 | 1,042 | 751 |
| • Oracle Financials migration | 3,598 | -- | 629 | 1,800 | 2,848 | 2,570 |
| <i>Vancouver, British Columbia</i> | | | | | | |
| • Regional office refit | 2,179 | -- | -- | -- | 2,179 | 2,179 |
| All other projects | | 22,138 | 4,277 | 3,614 | 10,061 | 7,621 |
| | | 23,779 | 7,057 | 6,614 | 18,295 | 15,286 |
| Air Navigation System ¹ | | 85,883 | 114,141 | -- | -- | -- |
| Total Capital projects | | 296,944 | 273,091 | 106,193 | 115,761 | 105,538 |

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

1. The Air Navigation System was transferred to NAV CANADA on November 1, 1996.

Table 12 – Status of Major Crown Projects

Table 12 is not applicable to Transport Canada.

Table 13 – Loans, Investments and Advances

This table reflects the outstanding loan balances owed to Transport Canada at the end of each of the fiscal years.

| Business Line (\$000s) | Actual 1995-96 | Actual 1996-97 | Planned Spending 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
|--|---------------------------------|---------------------------------|---|--|---------------------------------|
| Policy | | | | | |
| • Canada Ports Corporation: | | | | | |
| - Saint John | 18,052 | -- | -- | -- | -- |
| - Prince Rupert | 15,335 | 9,997 | -- | -- | -- |
| - Belledune | 440 | 363 | 281 | 281 | 280 |
| - Montreal | 3,525 | 2,903 | 2,242 | 2,242 | 2,242 |
| - Vancouver | 2,065 | 1,710 | 1,427 | 1,427 | -- |
| • Interport Loan Fund | 50,000 | 43,682 | 43,682 | 43,682 | 43,682 |
| | 89,417 | 58,655 | 47,632 | 47,632 | 46,205 |
| Programs and Divestiture | | | | | |
| • Hamilton Harbour Commission | 225 | 175 | 200 | 200 | 125 |
| • Saint John Harbour Bridge Authority | 28,633 | 28,633 | 28,233 | 28,233 | 28,633 |
| | 28,858 | 28,808 | 28,433 | 28,433 | 28,758 |
| Total Outstanding Loan Balances | 118,275 | 87,463 | 76,065 | 76,065 | 74,963 |

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

Table 14 – Revolving Fund Financial Statements

Table 14 is not applicable to Transport Canada.

Table 15 – Contingent Liabilities

| Type of Contingent Liability - as at March 31, 1998 | (\$000s) |
|--|-----------------|
| Bond and loan guarantees | 165,000 |
| Breach of contract | 29,321 |
| Injury or loss of life | 72,599 |
| Loss of income | 20,230 |
| Property damage | 38,076 |
| Total Contingent Liabilities | 325,225 |

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

5.0 Consolidated Reporting

5.1 Sustainable Development Strategy

Transport Canada's Sustainable Development Action Plan addresses eight strategic challenges:

1. Minimize the risk of environmental damage from transportation accidents.
2. Promote greening of operations in the transportation sector.
3. Reduce air emissions from transportation sources.
4. Promote education and awareness on sustainable transportation.
5. Assess the department's direct budgetary transfers for their environmental impact.
6. Refine sustainable transportation performance indicators.
7. Understand the environmental costs of transportation.
8. Develop and promote the application of cleaner transportation systems and technologies.

There are 47 initiatives outlined in the plan; these are expected to be completed over the next three years. Since tabling its Sustainable Development Strategy, the department's focus has moved from strategy to implementation. We are now identifying responsibilities, deliverables, and timelines for each initiative.

Environment on the Web

Looking for a copy of Transport's Sustainable Development Strategy? Check our web site at:

<http://www.tc.gc.ca>

It should be noted that, in April 1998, the department received a report from the Commissioner of the Environment and Sustainable Development pertaining to a review of all department's sustainable development strategies. The report identified a number of weaknesses, two of them fundamental – failure to establish clear and measurable targets, and failure to represent commitment to change. Transport Canada is taking corrective action to address these concerns.

Several early actions were undertaken during this first reporting period, in support of some of our strategic challenges, notably:

Minimize the risk of environmental damage from transportation accidents

- ◇ continued to operate CANUTEC, the 24-hour Canadian transportation emergency centre that responds to potentially dangerous occurrences and emergencies. A full description of the centre is provided in Section 3.2.3 (p. 26).

Promote greening of operations in the transportation sector

- ◇ developing and implementing an Environmental Management System (EMS) based on ISO 14000 principles to manage the department's internal operations at headquarters and in the regions – the EMS is currently being implemented. Objectives include resource use, land management, waste management, hazardous materials/dangerous goods, water and emergency response. (Part 5 of Transport's Sustainable Development Strategy provides a detailed examination of the EMS objectives and associated targets); and
- ◇ introduced a 'No Waste' program at Transport's Ottawa headquarters, which will serve as a model for the regional facilities. In the first eight months of operation, 83 per cent of all solid waste was recycled, a significant increase over the original 75 per cent target.

Reduce air emissions from transportation sources

- ◇ as a follow-up to the Kyoto protocol, Transport Canada and the Province of Ontario developed a proposal entitled “Transportation Sector: National Process for Climate Change Mitigation.” It sets the stage for a high level and influential group – to be referred to as the Transportation Table – to develop options and measures to mitigate greenhouse gas emissions in all aspects of the Canadian transportation sector. The Table would operate as part of the National Climate Change process being put in place by federal and provincial energy ministers; and
- ◇ worked with Environment Canada and Natural Resources Canada to produce the second phase of the government’s smog management plan. Building on Phase 1 management plans for stricter vehicle emission standards for 1995 and 1998 model years and stricter standards for diesel and gasoline fuels, Phase 2 also includes new initiatives: to reduce emissions from aircraft and marine vessels in line with standards established within the International Civil Aviation Organization and International Maritime Organization; and other initiatives related to energy efficiency, renewable and alternative energy, new technologies, and voluntary actions.

Assess the department’s direct budgetary transfers for their environmental impact

- ◇ worked with the Canadian Environmental Assessment Agency and other federal departments to develop an action plan and implementation strategy entitled, “Integrating Policy Environmental Assessment into the Federal Decision-making Process”.

5.2 Regulatory Initiatives

| Purpose of Initiative | Expected Results | Performance Measurement Criteria | Results Achieved |
|--|---|---|--|
| <p>Amendment of the Canada Shipping Act – to modernize the Act, which has not been overhauled since its promulgation in 1936. Using a two-track approach, the Track 1 amendments include:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ Ship Registry – to establish a modern system for the ownership and registration of ships. ◊ Ship Inspection Delegation – to allow for delegation of certain inspection functions to classification societies. ◊ International Safety Management (ISM) Code – to allow the possibility of applying the code to domestic ships. ◊ Miscellaneous amendments – to provide for the regulation of small vessels and special purpose ships, and modernize the pension plan administered by the Corporation of Pilots for Quebec pilots. | <ul style="list-style-type: none"> • more efficient administration of registry • reduced cost to government through the use of technology • more ship owners will choose Canadian registry • enhanced Port State Control activities • Transport investigators can devote more time on problem areas and less time on routine inspections • prevention of human injury and loss of life • avoidance of damage to the environment • improved safety of small vessels and special purpose ships • modernized pension plan for Quebec pilots | <ul style="list-style-type: none"> • client satisfaction • level of expenditures • number of new registrants • cost per registrant • number of deficient foreign vessels entering Canadian waters • complaint response time • client satisfaction • number of accidents and fatalities aboard vessels • number of pollution incidents • number of incidents involving small vessels and special purpose ships | <p>Bill C-15 received Royal Assent on June 11, 1998.</p> <p>It is too early to determine results.</p> <p>It is too early to determine results.</p> <p>It is too early to determine results.</p> <p>It is too early to determine results.</p> |

(continued on next page)

| Purpose of Initiative | Expected Results | Performance Measurement Criteria | Results Achieved |
|---|---|---|--|
| <p>Passage of the new <i>Canada Marine Act</i> – to implement the National Marine Policy, providing opportunities for user involvement in the management of marine facilities and services, and introduce increased commercial discipline to their operation.</p> <p>◇ Pilotage Authorities – to improve the efficiency and financial stability of pilotage authorities.</p> <p>◇ Canada Port Authorities (CPAs) – to enable the national ports system to be competitive, efficient, commercially oriented and locally responsive.</p> <p>◇ Great Lakes-St. Lawrence Seaway System – to allow for the commercialization of Seaway operations.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • full financial self-sufficiency by all four pilotage authorities by 1998-99 • enhanced efficiency as a result of clearer, more precise regulations • dissolution of the Canada Ports Corp. • incorporation of CPAs with Letters Patent and business regulations that ensure their commercial orientation • establishment of Advisory Committees and Boards of Directors, with significant user and local government representation • increased potential for financial viability of the St. Lawrence Seaway • a not-for-profit user group to assume responsibility for the operation of the Seaway • long-term safety and physical integrity of the system | <ul style="list-style-type: none"> • market determination of tariffs • level of federal subsidy payments • appointment of user and local government representatives to CPA Boards of Directors • level of user input to port operations • other measurement criteria not yet developed • signing of Management Agreement with not-for-profit group • level of tolls/deficits for Seaway operations • other measurement criteria not yet developed | <p>Bill C-9 received Royal Assent on June 11, 1998.</p> <p>Financial self-sufficiency already reached by three of four authorities.</p> <p>Planned for completion by January 1, 1999, after which results can be assessed.</p> <p>Agreement signed August 1998 with new management corporation. Other actions planned for completion by September 30, 1998, after which results can be assessed.</p> |

(continued on next page)

| Purpose of Initiative | Expected Results | Performance Measurement Criteria | Results Achieved |
|---|---|--|--|
| Safety Management Regulations (published in the <i>Canada Gazette</i> , Part II, on July 8, 1998) – to fulfill Canada's commitment to apply the ISM Code to Canadian ships on international voyages and to foreign ships in Canadian waters. | <ul style="list-style-type: none"> prevention of human injury and loss of life avoidance of damage to the environment | <ul style="list-style-type: none"> number of accidents and fatalities as a result of ship operations number of pollution incidents | It is too early to determine results. |
| Marine Security Regulations (published in the <i>Canada Gazette</i> , Part II, on June 11, 1997) – to implement appropriate security measures, including pre-board screening of persons and goods, in the Canadian cruise ship industry. | <ul style="list-style-type: none"> security of passengers and crew aboard Canadian cruise ships protect competitive position of the Canadian cruise ship industry | <ul style="list-style-type: none"> detection rate | It is too early to determine results. |
| Transportation of Dangerous Goods (TDG) Regulations <ul style="list-style-type: none"> ◇ Highway Standards (expected in winter 1999) and Rail Tank Standards (expected in summer 1998) – to improve the integrity of means of containment. ◇ "Clear Language" TDG Regulations (to be published in the <i>Canada Gazette</i>, Part I, in fall 1998 – to rewrite the regulations in clear language. | <ul style="list-style-type: none"> superior design integrity in means of containment increased ability to detect critical defects increased requirements for puncture and fire protection user-friendly regulations that are easier to read and understand by the people who use them most – truckers, shippers and other industry personnel. | <ul style="list-style-type: none"> number of accidental release incidents user feedback | It is too early to determine results. It is too early to determine results. |

6.0 Supplementary Information

6.1 Who to Contact for More Information

TRANSPORT CANADA HEADQUARTERS

Mailing Address:

Transport Canada
Place de Ville, Tower C
330 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1A 0N8

Programs and Divestiture Group:

Airport Programs and Divestiture

NAME: David Bell
TITLE: Director General
TELEPHONE: (613) 993-4465
E-MAIL: belld@tc.gc.ca

Port Programs and Divestiture

NAME: Randy Morriss
TITLE: Director General
TELEPHONE: (613) 990-3014
E-MAIL: morrisk@tc.gc.ca

Surface Programs and Divestiture

NAME: Brenda Baird
TITLE: Director General
TELEPHONE: (613) 990-3811
E-MAIL: baridb@tc.gc.ca

Environmental Affairs

NAME: John Forster
TITLE: Director General
TELEPHONE: (613) 991-5995
E-MAIL: forstej@tc.tc.ca

Safety and Security Group:

Aviation Safety

NAME: Art LaFlamme
TITLE: Director General
TELEPHONE: (613) 990-1322
E-MAIL: laflama@tc.gc.ca

Marine Safety

NAME: Bud Streeter
TITLE: Director General
TELEPHONE: (613) 998-0610
E-MAIL: streetb@tc.gc.ca

Transportation of Dangerous Goods

NAME: Dr. John Read
TITLE: Director General
TELEPHONE: (613) 990-1147
E-MAIL: readj@tc.gc.ca

Rail Safety

NAME: Terry Burtch
TITLE: Director General
TELEPHONE: (613) 998-2984
E-MAIL: burtcht@tc.gc.ca

Road Safety

E-MAIL: RoadSafetyWebMail@tc.gc.ca
WEB SITE:
www.info.tc.gc.ca/roadsafety/Stats/statsi_e.htm

General road safety information:
1-800-333-0371

Vehicle importation:
1-800-511-7755 (English)
1-800-311-8855 (French)

Vehicle defects telephone line:
1-800-333-0510

Security and Emergency Planning

NAME: Hal Whiteman
TITLE: Director General
TELEPHONE: (613) 990-3651
E-MAIL: whitemh@tc.gc.ca

Aircraft Services

NAME: Ron Armstrong
TITLE: Director General
TELEPHONE: (613) 998-3316
E-MAIL: armstrd@tc.gc.ca

Multi-modal Safety and Research and Development

NAME: Gaetan Boucher
TITLE: Director General
TELEPHONE: (613) 990-3797
E-MAIL: boucheg@tc.gc.ca

Communications Group:

General Enquiries
TELEPHONE: (613) 990-2366

TRANSPORT CANADA REGIONAL OFFICES

Atlantic Region

95 Foundry Street
P.O. Box 42
Moncton, New Brunswick
E1C 8K6

Quebec Region

700 Leigh Capreol
Dorval, Quebec
H4Y 1G7

Ontario Region

4900 Yonge Street
Toronto, Ontario
M2N 6A5

Prairie and Northern Region

344 Edmonton Street
P.O. Box 8550
Winnipeg, Manitoba
R3C 0P6

Pacific Region

800 Burrard Street
Vancouver, British Columbia
V6Z 2J8

CROWN CORPORATIONS

VIA Rail Canada Incorporated
2, Place Ville Marie
Montréal, Québec
H3B 2C9

St. Lawrence Seaway Authority
Place de Ville, Tower B
112 Kent Street, Suite 500
Ottawa, Ontario
K1P 5P2

Canada Ports Corporation
Place de Ville, Tower C
330 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1A 0N6

Marine Atlantic Incorporated
100 New Gower Street, Suite 790
St. John's, Newfoundland
A1C 6K3

Atlantic Pilotage Authority
Purdy's Wharf, Tower 1
Suite 1402, 1959 Upper Water Street
Halifax, Nova Scotia
B3J 3N2

Laurentian Pilotage Authority
715 Victoria Place
6th Floor
Montréal, Québec
H2Y 2H7

Great Lakes Pilotage Authority Ltd.
P.O. Box 95
Cornwall, Ontario
K6H 5R9

Pacific Pilotage Authority
300-1199 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia
V6E 4G9

AIRPORT AUTHORITIES

Aéroports de Montréal
1100 René-Lévesque Blvd. West
Suite 2100
Montréal, Québec
H3B 4X8
Telephone: (514) 394-7213
Fax: (514) 394-7356

Vancouver International Airport Authority
P.O. Box 23750, Airport Postal Outlet
Richmond, British Columbia
V7B 1Y7
Telephone: (604) 276-6500
Fax: (604) 276-7755

Winnipeg Airports Authority
249-2000 Wellington Avenue
Winnipeg, Manitoba
R3H 1C2

Calgary Airport Authority
Calgary International Airport
2000 Airport Road N.E.
Calgary, Alberta
T2E 6W5
Telephone: (403) 735-1200
Fax: (403) 735-1281

Edmonton Regional Airports Authority
P.O. Box 9860
Edmonton, Alberta
T5J 2T2
Telephone: (403) 890-8900
Fax: (403) 890-8446

MacDonald-Cartier Airport Authority
50 Airport Road
Gloucester, Ontario
K1B 9B4
Telephone: (613) 248-2020

Greater Toronto Airport Authority
Lester B. Pearson International Airport
P.O. Box 6031 - Toronto AMF
Mississauga, Ontario
L5P 1B2
Telephone: (905) 676-3344
Fax: (905) 676-3339

6.2 Statutes Administered by the Minister of Transport

The Minister has sole responsibility to Parliament for the following Acts:

| | |
|--|--|
| <i>Aeronautics, An Act respecting Regulations made pursuant to s. 5</i> | 1969-70, c. 45 |
| <i>Airport Transfer (Miscellaneous Matters) Act</i> | 1992, c. 5 |
| <i>Blue Water Bridge Authority Act</i> | 1964-65, c. 6 |
| <i>Buffalo and Fort Erie Public Bridge Company Act</i> | 1934, c. 63 |
| <i>Canada Marine Act</i> | 1998, c. 10 |
| <i>Canada Ports Corporation Act</i> | R.S. 1985, c. C-9 |
| <i>Canada Transportation Act</i> | 1996, c. 10 |
| <i>CN Commercialization Act</i> | 1995, c. 24 |
| <i>Canadian National Montreal Terminals Act, 1929</i> | 1929, c. 12 |
| <i>Canadian National Toronto Terminals Act</i> | 1960, c. 26 |
| <i>Carriage by Air Act</i> | R.S. 1985, c. C-26 |
| <i>Carriage of Goods by Water Act</i> | 1993, c. 21 |
| <i>Civil Air Navigation Services Commercialization Act</i> | 1996, c. 20 |
| <i>Coasting Trade Act</i> | 1992, c. 31 |
| <i>Department of Transport Act</i> | R.S. 1985, c. T-18 |
| <i>(The) Hamilton Harbour Commissioners' Act</i> | 1912, c. 98 |
| <i>Harbour Commissions Act</i> | R.S. 1985, c. H-1 |
| <i>Intercolonial and Prince Edward Island Railways Employees' Provident Fund Act</i> | 1906-07, c. 22 |
| <i>International Rapids Power Development</i> | 1952, c. 157 |
| <i>Marine and Aviation War Risks Act</i> | R.S.C. 1970, c. W-3 |
| <i>Marine Atlantic Inc. Acquisition Authorization Act</i> | 1986, c. 36 |
| <i>Marine Insurance Act</i> | 1993, c. 22 |
| <i>Marine Transportation Security Act</i> | 1994, c. 40 |
| <i>Maritime Code Act</i> | 1977-78, c. 41 |
| <i>Meaford Harbour, An Act respecting</i> | 1866, c. 78; 1907-08, c. 46 |
| <i>Motor Vehicle Fuel Consumption Standards Act</i> | R.S. 1985, c. M-9 |
| <i>Motor Vehicle Safety Act</i> | 1993, c. 16 |
| <i>Motor Vehicle Transport Act, 1987</i> | R.S. 1985, c. 29 (3 rd Supp.) |
| <i>National Transcontinental Railway Act</i> | 1903, c. 71 |
| <i>Northern Transportation Company Limited Disposal Authorization Act</i> | 1985, c. 35 |
| <i>Ontario Harbours Agreement Act</i> | 1963, c. 39 |
| <i>Pilotage Act</i> | R.S. 1985, c. P-14 |
| <i>Port Warden for the Harbour of Montreal, An Act to amend and consolidate the Acts relating to the office of</i> | 1882, c. 45 |
| <i>Port Warden in the Harbour of Quebec, An Act to provide for the appointment of a</i> | 1871, c. 33 |
| <i>Public Harbours and Port Facilities Act</i> | R.S. 1985, c. P-29 |
| <i>Railway Relocation and Crossing Act</i> | R.S. 1985, c. R-4 |
| <i>Railway Safety Act</i> | R.S. 1985, c. 32 (4 th Supp.) |
| <i>Safe Containers Convention Act</i> | R.S. 1985, c. S-1 |
| <i>St. Lawrence Seaway Authority Act</i> | R.S. 1985, c. S-2 |
| <i>Shipping Conferences Exemption Act, 1987</i> | R.S. 1985, c. 17 (3 rd Supp.) |
| <i>Toronto Harbour Commissioners' Act, 1911</i> | 1911, c. 26 |
| <i>Toronto Harbour Commissioners' Act, 1985</i> | 1986, c. 10 |
| <i>Transportation of Dangerous Goods Act, 1992</i> | 1992, c. 34 |
| <i>United States Wreckers Act</i> | R.S. 1985, c. U-3 |
| <i>Winnipeg Terminals</i> | 1907, c. 52; 1914, c. 57 |

The Minister shares responsibility to Parliament for the following Acts:

| | |
|---|--|
| <i>Aeronautics Act</i> (Minister of National Defence) | R.S. 1985, c. A-2 |
| <i>Arctic Waters Pollution Prevention Act</i> (Minister of Indian Affairs and Northern Development; Minister of Natural Resources) | R.S. 1985, c. A-12 |
| <i>Bills of Lading Act</i> (Minister of Justice and Attorney General of Canada) | R.S. 1985, c. B-5 |
| <i>Canada Shipping Act</i> (Minister of Fisheries and Oceans) | R.S. 1985, c. S-9 |
| <i>Excise Tax Act</i> (Minister of Finance; Minister of National Revenue) | R.S. 1985, c. E-15 |
| <i>Government Property Traffic Act</i> (Minister of Public Works and Government Services) | R.S. 1985, c. G-6 |
| <i>National Energy Board Act</i> (Minister of Natural Resources) | R.S. 1985, c. N-7 |
| <i>Non-Smokers' Health Act</i> (Minister of Human Resources Development) | R.S. 1985, c. 15 (4 th Supp.) |
| <i>Ste-Foy-St-Nicolas Bridge Act</i> (Minister of Public Works and Government Services) | 1964-65, c. 16 |

Disclaimer:

This list of statutes has been prepared for use as a ready reference and has no legal force or effect. For all purposes of interpreting and applying the statutes, users should consult the Revised Statutes of Canada, 1985, and any pertinent statutory instruments.

Transport Canada's regulations and orders are too numerous to list. Please consult the Consolidated Regulations of Canada, 1978 and any pertinent amending statutory instruments, as published in the *Canada Gazette*, Part II.

6.3 Other Departmental Reports

Additional information on some of the subjects discussed in this document is available in separate reports. The following is a list of these reports and the addresses at which they can be obtained. A small charge may be involved.

TRANSPORT CANADA REPORTS

The following departmental reports are available from:

Transport Canada
Place de Ville, Tower C
330 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1A 0N8

Policy Group:

- ◆ National Marine Policy
- ◆ Transportation in Canada – 1997 Annual Report

Programs and Divestiture Group:

- ◆ Monthly Report of Airports Transferred
- ◆ Port Programs and Divestiture – Annual Report on Financial Operations
- ◆ National Airports Policy (TP 12163)

Safety and Security Group:

- ◆ Road Safety and Motor Vehicle Regulation Directorate – Annual Report
- ◆ Canadian Motor Vehicle Traffic Collision Statistics (TP 3322)
- ◆ Road Safety Forum 1996 (TP 12951)
- ◆ Review of the *Railway Safety Act* amendments and *Safety Oversight and Regulatory Compliance Mechanisms*
- ◆ Transportation Development Centre – Annual Review (TP 3230)

A number of marine safety publications relating to marine products, practices and standards, and a CD-ROM containing a consolidation of Transport Canada's Acts and Regulations and list of marine safety publications, are available from:

Safety and Security Group
Marine Safety Directorate

AVAILABLE ON THE INTERNET

<http://www.tc.gc.ca>

Transportation in Canada – 1997 Annual Report

Transport Canada's Sustainable Development Strategy

Aircraft Services – list of Transport Canada aircraft and their prime use

Civil Aviation – publications and regulations

CANUTEC – North American emergency guidebook and statistics

Transport of Dangerous Goods – regulations and how to comment on the update of regulations currently under revision

Marine Safety – short publications list

Research and Development – science and technology plan, and publications

Road Safety – how to obtain information on vehicle standards, importation, defects, recall, fuel consumption guide, and Acts

Rail Safety publications

TRANSPORTATION AGENCIES

The Estimates documents for the Canadian Transportation Agency and the Civil Aviation Tribunal are available from:

Canada Communications Group
Publishing Centre
Ottawa, Ontario
K1A 0S9

Index

A

Air Bag Deactivation Program · 4, 27
Air bags · 27
Aircraft Services · 13, 29, 51, 56
Airports Capital Assistance Program · 21
Aviation Safety · 13, 25, 51

C

Canada Marine Act · 4, 16, 17, 25, 49
Canada Shipping Act · 4, 16, 25, 48, 55
Canadian Transport Emergency Centre · 27

F

Ferry Services · 18

G

Grain Hopper Cars · 18
Grain Review · 18

H

Highways and Bridges · 13, 22

I

International Air Cargo Services · 19
International Bilateral Agreements · 19

L

La Relève · 30, 31

M

Marine Safety · 13, 25, 51, 56
Marine Security Regulations · 4, 50

N

National Airports Policy · 4, 16, 20, 21, 56
National Marine Policy · 4, 16, 17, 21, 56

O

Overhead Study · 30

P

Passenger Rail Review · 18
Port Divestiture Fund · 22
Port State Control · 19, 25, 48

R

Railway Safety · 26, 32, 54, 56
Research and Development · 13, 24, 28, 29
Road Safety · 13, 27, 51, 56

S

Safety and Security Strategic Plan · 24
Security and Emergency Preparedness · 28
St. Lawrence Seaway · 8, 16, 17, 18, 34, 49
Sustainable Development Strategy · 4, 20, 23, 46, 56

T

Transportation of Dangerous Goods · 4, 26, 50, 51, 54
Transportation of Dangerous Goods Regulations · 4, 26

Y

Year 2000 Date Change · 30

Accords bilatéraux . 19

Centre canadien d'urgence transport . 27
Contrôle des navires par l'État du port . 25, 49

Examen des services ferroviaires voyageurs . 18
Examen du transport du grain . 18

Fonds de cession des ports . 22

La Relève . 31, 32
Loi maritime du Canada . 4, 6, 16, 17, 25, 50
Loi sur la marine marchande du Canada . 4, 6, 16, 25, 49

Passage à l'an 2000 . 32
Plan stratégique de sécurité et de sûreté . 24, 25
Politique maritime nationale . 4, 16, 17, 22, 57
Politique nationale des aéroports . 4, 16, 20, 21, 57
Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires . 21

Programme de désactivation des sacs gonflables . 4, 28

Recherche et développement . 28, 57
Règlement sur la sûreté du transport maritime . 4, 51
Règlement sur le transport des marchandises dangereuses . 4, 16, 27, 51
Réseau de la voie maritime du Saint-Laurent . 18
Revue des pratiques administratives et fonctionnelles . 31
Routes et ponts . 23

Transport des marchandises dangereuses . 27, 52, 57

Wagons-trémies à grain . 18

Des renseignements supplémentaires sur certains des sujets traités par le présent document sont disponibles sous forme de rapports séparés. Voici une liste de ces rapports et des adresses auxquelles ils peuvent être obtenus. Il est possible que de légers frais s'appliquent.

RAPPORTS DE TRANSPORTS CANADA

Les rapports ministériels suivants sont disponibles auprès de :

Transports Canada
Place de Ville, tour C
330, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0N8

- ◆ Groupe des Politiques :
 - ◆ Politique maritime nationale
 - ◆ Les transports au Canada – Rapport annuel 1997

- ◆ Groupe des Programmes et Cessions :
 - ◆ Rapport mensuel sur les cessions d'aéroports
 - ◆ Programmes et Cessions portuaires – Rapport annuel sur les opérations financières
 - ◆ Politique nationale des aéroports (TP 12163)

- ◆ Groupe de la Sécurité et de la Sûreté :
 - ◆ Direction générale de la réglementation sur la sécurité routière et les véhicules automobiles – Rapport annuel
 - ◆ Statistiques sur les collisions de véhicules automobiles au Canada (TP 3322)
 - ◆ Colloque sur la sécurité routière 1996 (TP 12951)

- ◆ Examen de la Loi sur la sécurité ferroviaire, modification et mécanismes de surveillance de la sécurité et de la conformité aux règlements
 - ◆ Centre de développement des transports – Examen annuel (TP 3230)

- ◆ Un certain nombre de publications sur la sécurité maritime ayant trait aux produits, pratiques et normes maritimes et un CD-ROM renfermant une codification des lois et règlements de Transports Canada et une liste de publications sur la sécurité maritime peuvent être obtenus à l'adresse suivante :

Groupe de la Sécurité et de la Sûreté
Direction générale de la sécurité maritime
K1A 0S9
Ottawa (Ontario)
Communications Canada
Centre de publication du Groupe

Les Plans de dépenses de l'Office des transports du Canada et du Tribunal de l'Aviation civile peuvent être obtenus auprès de :

ORGANISMES DE TRANSPORT
Publications de sécurité ferroviaire
Sécurité routière – comment obtenir des renseignements sur les normes des véhicules, l'importation, les défauts, les rappels, le guide de consommation en carburant et les lois

Recherche et développement – plan des sciences et de la technologie, et publications

Sécurité maritime – liste abrégée des publications
Transport des marchandises dangereuses – règlement et comment présenter des observations sur la mise à jour du règlement en voie de révision

Aviation civile – publications et règlements
CANUTEC – Guide nord-américain des mesures d'urgence et statistiques

Services des aéronefs – liste des aéronefs de Transports Canada et leur principale utilisation
Canada
Stratégie de développement durable de Transports

Les transports au Canada – Rapport annuel 1997

DISPONIBLES SUR INTERNET <http://www.tc.gc.ca>

La liste ci-dessus n'est donnée qu'à titre de référence et n'a aucun effet juridique. Pour l'interprétation et l'application des lois, l'utilisateur doit consulter les Lois du Canada, 1985 et tout texte réglementaire pertinent.

Les règlements et les arrêtés de Transports Canada sont trop nombreux pour en dresser la liste. Veuillez consulter la Codification des règlements du Canada, 1978 et tout texte réglementaire pertinent portant modification, tel que publié dans la *Gazette du Canada*, Partie II.

Avertissement :

Loi sur la sécurité ferroviaire
L.R. 1985, c. 32 (4^e suppl.)
L.R. 1985, c. S-1

Loi de la Convention sur la sécurité des conteneurs
L.R. 1985, c. S-2

Loi sur l'Administration de la voie maritime
L.R. 1985, c. S-2

Loi dérogatoire de 1987 sur les conférences maritimes
L.R. 1985, c. 17 (3^e suppl.)

Loi de 1911 concernant les commissaires
1911, c. 26

Loi de 1985 sur les commissaires du Havre de Toronto
1986, c. 10

Loi de 1992 sur le transport
1992, c. 34

Loi sur les bateaux sauveteurs des États-Unis
L.R. 1985, c. U-3

Loi des installations terminales à Winnipeg
1907, c. 52; 1914, c. 57

Loi sur l'aéronautique
L.R. 1985, c. A-2;

(ministre de la Défense nationale)
L.R. 1985, c. A-12

Loi sur la prévention de la pollution des eaux arctiques
L.R. 1985, c. A-12

(ministre des Affaires indiennes et du Nord; et ministre des Ressources naturelles)
L.R. 1985, c. B-5

Loi sur les connaissements
L.R. 1985, c. B-5

(ministre de la Justice et Procureur général du Canada)
L.R. 1985, c. S-9

Loi sur la marine marchande du Canada
L.R. 1985, c. S-9

(ministre des Pêches et Océans)
L.R. 1985, c. E-15

Loi sur la taxe d'accise
L.R. 1985, c. E-15

(ministre des Finances et ministre du Revenu national)
L.R. 1985, c. G-6

Loi relative à la circulation sur les terrains de l'État
L.R. 1985, c. N-7

(ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux)
L.R. 1985, c. 15 (4^e suppl.)

Loi sur l'Office national de l'énergie
L.R. 1985, c. N-7

(ministre des Ressources naturelles)
L.R. 1985, c. 15 (4^e suppl.)

Loi sur la santé des non-fumeurs
L.R. 1985, c. 15 (4^e suppl.)

(ministre du Développement des ressources humaines)
L.R. 1985, c. 15 (4^e suppl.)

Loi sur le pont entre Sainte-Foy et Saint-Nicolas
1964-1965, c. 16

(ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux)
1964-1965, c. 16

6.2 Lois appliquées par le ministre des Transports

Le Ministre est l'unique responsable des lois suivantes devant le Parlement :

| | |
|--|---|
| Loi sur l'aéronautique, concernant un règlement pris en application de l'article 5 | 1969-1970, c. 45 |
| Loi relative aux cessions d'aéroports | 1992, c. 5 |
| Loi sur l'Administration du pont Blue Water | 1964-1965, c. 6 |
| Loi concernant la «Buffalo and Fort Erie Public Bridge Company» | 1934, c. 63 |
| Loi maritime du Canada | 1998, c. 10 |
| Loi sur la Société canadienne des ports | L.R. 1985, c. C-9 |
| Loi sur les transports au Canada | 1996, c. 10 |
| Loi sur la commercialisation du CN | 1995, c. 24 |
| Loi des terminus nationaux canadiens à Montréal, 1929 | 1929, c. 12 |
| Loi des terminus nationaux canadiens à Toronto | 1960, c. 26 |
| Loi sur le transport aérien | L.R. 1985, c. C-26 |
| Loi sur le transport des marchandises par eau | 1993, c. 21 |
| Loi sur la commercialisation des services de navigation aérienne civile | 1996, c. 20 |
| Loi sur le cabotage | 1992, c. 31 |
| Loi sur le ministère des Transports | L.R. 1985, c. T-18 |
| Loi sur les commissaires du havre de Hamilton | 1912, c. 98 |
| Loi sur les Commissions portuaires | 1985, c. H-1 |
| Loi sur la Caisse de prévoyance des employés des chemins de fer de l'Intercolonial et de l'Île-du-Prince-Édouard | 1906-07, c. 22 |
| Loi sur l'aménagement de l'énergie des rapides internationaux | 1952, c. 157 |
| Loi sur les risques de guerre en matière d'assurance maritime et aérienne | L.R.C. 1970, c. W-3 |
| Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C. | 1986, c. 36 |
| Loi sur l'assurance maritime | 1993, c. 22 |
| Loi sur la sûreté du transport maritime | 1994, c. 40 |
| Loi sur le Code maritime | 1977-1978, c. 41 |
| Loi concernant le Havre de Meaford | 1866, c. 78; 1907-1908, c. 46 |
| Loi sur les normes de consommation de carburant des véhicules automobiles | L.R. 1985, c. M-9 |
| Loi sur la sécurité des véhicules automobiles | 1993, c. 16 |
| Loi de 1987 sur les transports routiers | L.R. 1985, c. 29 (3 ^e suppl.), |
| Loi sur le Chemin de fer national transcontinental | 1903, c. 71 |
| Loi autorisant l'aliénation de La Société des transports du nord Limitée | 1985, c. 35 |
| Loi sur la convention relative aux ports de l'Ontario | 1963, c. 39 |
| Loi sur le pilotage | L.R. 1985, c. P-14 |
| Acte à l'effet d'amender et refondre les actes concernant l'emploi de gardien de port pour le Havre de Montréal | 1882, c. 45 |
| Acte pour pourvoir à la nomination d'un gardien de port pour le Havre de Québec | 1871, c. 33; |
| Loi sur les ports et installations portuaires publics | L.R. 1985, c. P-29 |
| Loi sur le déplacement des lignes et les croisements de chemin de fer | L.R. 1985, c. R-4 |

Administration portuaire de Calgary
Aéroport international de Calgary
2000 Airport Road N.E.
Calgary (Alberta)
T2E 6W5
Téléphone : (403) 735-1200
Télécopieur : (403) 735-1281

Administration aéroportuaire régionale
d'Edmonton
C.P. 9860
Edmonton (Alberta)
T5J 2T2
Téléphone : (403) 890-8900
Télécopieur : (403) 890-8446

Administration aéroportuaire Ottawa-
Macdonald-Cartier
50, chemin de l'Aéroport
Gloucester (Ontario)
K1B 9B4
Téléphone: (613) 248-2020

Administration aéroportuaire du grand
Toronto
Aéroport international Lester B. Pearson
C.P. 6031 - Toronto AMF
Mississauga (Ontario)
L5P 1B2
Téléphone : (905) 676-3344
Télécopieur : (905) 676-3339

BUREAUX RÉGIONAUX DE TRANSPORTS CANADA

Région de l'Atlantique

Marine Atlantique S.C.C.
100, rue New Gower, pièce 790
St. John's (Terre-Neuve)
A1C 6K3

Administration de pilotage de l'Atlantique
Le Quai Purdy, Tour 1
Suite 1402, 1959, rue Upper Water
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 3N2

Administration de pilotage des Laurentides
715, Place Victoria
6^e étage
Montréal (Québec)
H2Y 2H7

Administration de pilotage des Grands
Lacs Limitée
C.P. 95
Cornwall (Ontario)
K6H 5R9

Administration de pilotage du Pacifique
300-1199, rue West Hastings
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6E 4G9

ADMINISTRATIONS AÉROPORTUAIRES

Aéroports de Montréal
1100, boul. René-Lévesque ouest
Pièce 2100
Montréal (Québec)
H3B 4X8

Téléphone : (514) 394-7213
Télécopieur : (514) 394-7356

Administration de l'Aéroport international
de Vancouver
C.P. 23750
Succursale postale de l'Aéroport
Richmond (Colombie-Britannique)
V7B 1Y7

Téléphone : (604) 276-6500
Télécopieur : (604) 276-7755

Administration aéroportuaire de Winnipeg
249-2000, avenue Wellington
Winnipeg (Manitoba)
R3H 1C2

Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 8K6

Région du Québec
700, Leigh-Capreol
Dorval (Québec)
H4Y 1G7

Région de l'Ontario
4900, rue Yonge
Toronto (Ontario)
M2N 6A5

Région des Prairies et du Nord
344, rue Edmonton
C.P. 8550
Winnipeg (Manitoba)
R3C 0P6

Région du Pacifique
800, rue Burrard
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6Z 2J8

SOCIÉTÉS D'ÉTAT

VIA Rail Canada Inc.
2, Place Ville-Marie
Montréal (Québec)
H3B 2C9

Administration de la Voie maritime du
Saint-Laurent
Place de Ville, Tour B
112, rue Kent, pièce 500
Ottawa (Ontario)
K1P 5P2

Société canadienne des ports
Place de Ville, Tour C
330, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0N6

6.0 Renseignements supplémentaires

6.1 Adresses pour obtenir des renseignements supplémentaires

ADMINISTRATION CENTRALE DE TRANSPORTS CANADA

Adresse postale :

Transports Canada
Place de Ville, Tour C
330, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0N8

Groupe des Programmes et Cessions :

Programmes et Cessions - Aéroports
NOM : David Bell
TITRE : Directeur général
TÉLÉPHONE : (613) 993-4465
C.É.L. : bellid@tc.gc.ca

Programmes et Cessions - Ports

NOM : Randy Morris
TITRE : Directeur général
TÉLÉPHONE : (613) 990-3014
C.É.L. : morrisk@tc.gc.ca

Programmes et Cessions - Surface

NOM : Brenda Baird
TITRE : Directrice générale
TÉLÉPHONE : (613) 990-3811
C.É.L. : baridb@tc.gc.ca

Affaires environnementales

NOM : John Forster
TITRE : Directeur général
TÉLÉPHONE : (613) 991-5995
C.É.L. : forstej@tc.gc.ca

Groupe de la Sécurité et de la Sûreté :

Sécurité aérienne

NOM : Art Laflamme
TITRE : Directeur général
TÉLÉPHONE : (613) 990-1322
C.É.L. : laflama@tc.gc.ca

Sécurité maritime

NOM : Bud Streeter
TITRE : Directeur général
TÉLÉPHONE : (613) 998-0610
C.É.L. : streetb@tc.gc.ca

Transport des marchandises dangereuses

NOM : Dr. John Read
TITRE : Directeur général
TÉLÉPHONE : (613) 990-1147
C.É.L. : readj@tc.gc.ca

Sécurité ferroviaire

NOM : Terry Burtch
TITRE : Directeur général
TÉLÉPHONE : (613) 998-2984
C.É.L. : burtcht@tc.gc.ca

Sécurité routière

C.É.L. : RoadSafetyWebMail@tc.gc.ca
SITE WEB :
www.info.tc.gc.ca/roadsafety/Stats/stats1_e.htm
Renseignements généraux sur la sécurité
routière :

1-800-333-0371

Importation des véhicules :

1-800-511-7755 (Anglais)
1-800-311-8855 (Français)

Ligne téléphonique pour signaler les

défauts des véhicules

1-800-333-0510

Sûreté et Planification d'urgence

NOM : Hal Whiteman
TITRE : Directeur général
TÉLÉPHONE : (613) 990-3651
C.É.L. : whitemh@tc.gc.ca

Services des aéronefs

NOM : Ron Armstrong
TITRE : Directeur général
TÉLÉPHONE : (613) 998-3316
C.É.L. : armstrd@tc.gc.ca

Sécurité multimodale et Recherche et Développement

NOM : Gaetan Boucher
TITRE : Directeur général
TÉLÉPHONE : (613) 990-3797
C.É.L. : boucheg@tc.gc.ca

Groupe des communications :

Renseignements généraux
TÉLÉPHONE : (613) 990-2366

| Objet de l'initiative | Résultats escomptés | Critère de mesure du rendement | Résultats obtenus |
|---|---|---|---|
| <p>Règlement sur la gestion de la sécurité (publié dans la <i>Gazette du Canada</i>, partie II, le 8 juillet 1998) – pour remplir l'engagement du Canada d'appliquer le Code ISM aux navires canadiens qui effectuent un voyage international et aux navires étrangers dans les eaux canadiennes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> prévention des blessures et des pertes de vies humaines évitement des dommages à l'environnement | <ul style="list-style-type: none"> nombre d'accidents et de pertes de vies résultant des opérations des navires nombre d'incidents de pollution | <p>Il est trop tôt pour déterminer les résultats.</p> |
| <p>Règlement sur la sûreté du transport maritime (publié dans la <i>Gazette du Canada</i>, partie II, le 11 juin 1997) – pour mettre en œuvre les mesures de sûreté appropriées, y compris le contrôle préalable à l'embarquement des personnes et des biens dans l'industrie canadienne des navires de croisière.</p> | <ul style="list-style-type: none"> sûreté des passagers et des navires à bord des navires de croisière canadiens protéger la position concurrentielle de l'industrie canadienne des navires de croisière | <ul style="list-style-type: none"> taux de détection | <p>Il est trop tôt pour déterminer les résultats.</p> |
| <p>Règlement sur le transport des marchandises dangereuses (TMD)</p> <p>◊ Normes routières (prévues pour l'hiver 1999) et Normes sur les wagons-citernes (prévues pour l'été 1998) – pour améliorer l'intégrité des conteneurs.</p> | <ul style="list-style-type: none"> plus grande intégrité prévue dans la conception des conteneurs plus grande capacité de détecter les défauts critiques exigences accrues de protection contre la perforation et l'incendie | <ul style="list-style-type: none"> nombre d'incidents de déversements accidentels rétroaction des utilisateurs | <p>Il est trop tôt pour déterminer les résultats</p> |
| <p>◊ Règlement sur le TMD en « langage clair » (doit être publié dans la <i>Gazette du Canada</i>, partie I, à l'automne 1998 – pour récrire le règlement en langage clair.</p> | <ul style="list-style-type: none"> règlement d'utilisation facile qui soit plus facile à lire et à comprendre par les personnes qui l'utilisent le plus – les camionneurs, les expéditeurs et le reste du personnel de l'industrie. | | <p>Il est trop tôt pour déterminer les résultats.</p> |

| Objet de l'initiative | Résultats escomptés | Critère de mesure du rendement | Résultats obtenus |
|--|--|--|--|
| <p>Adoption de la nouvelle Loi maritime du Canada – pour mettre en oeuvre la Politique maritime nationale, offrir des occasions aux utilisateurs de participer à la gestion des installations et services maritimes et faire intervenir plus de discipline commerciale dans leur exploitation :</p> <p>◊ Administrations de pilotage – améliorer l'efficience et la stabilité financière des administrations de pilotage.</p> <p>◊ Administrations portuaires canadiennes (APC) – permettre au réseau portuaire national d'être concurrentiel, efficient, régi par les principes commerciaux et adapté aux besoins locaux.</p> <p>◊ Réseau Grands Lacs – Saint-Laurent – permettre la commercialisation de l'exploitation de la Voie maritime.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • pleine autonomie financière pour les quatre administrations de pilotage d'ici 1998-1999 • efficience accrue en raison de règlements plus précis et plus clairs • dissolution de la Société canadienne des ports • constitution des APC avec des lettres patentes et un règlement d'exploitation commerciale assurant qu'elles fonctionneront selon des principes commerciaux • création de comités consultatifs portuaires et de conseils d'administration à forte représentation d'utilisateurs et d'administration locales | <ul style="list-style-type: none"> • détermination des tarifs par le marché • niveau de paiements de subvention par le gouvernement fédéral • nomination de représentants des utilisateurs et des administrations locales aux conseils d'administration des APC • niveau de participation des utilisateurs à l'exploitation des ports • autres critères de mesure non encore élaborés | <p>Autonomie financière déjà atteinte par trois des quatre administrations.</p> <p>Achèvement prévu pour le 1^{er} janvier 1999, après quoi les résultats pourront être évalués.</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • potentiel accru de viabilité financière de la Voie maritime du Saint-Laurent • un groupe sans but lucratif du secteur privé assumera la responsabilité de l'exploitation de la Voie maritime • sécurité et intégrité physique à long terme du réseau | <ul style="list-style-type: none"> • signature d'un accord de gestion avec le groupe sans but lucratif • niveau des droits de péage et des déficits d'exploitation de la Voie maritime • autres critères de mesure non encore élaborés | <p>Accord signé en août 1998 avec la nouvelle société de gestion. Achèvement des autres mesures prévu pour le 30 septembre 1998, après quoi les résultats pourront être évalués.</p> |

5.2 Initiatives réglementaires

| Objet de l'initiative | Résultats escomptés | Critère de mesure du rendement | Résultats obtenus |
|---|--|--|---|
| <p>Modification de la Loi sur la marine marchande du Canada – moderniser la Loi, qui n'a pas subi de refonte depuis sa promulgation en 1936, selon une méthode à deux volets. Les modifications du volet 1 comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ Registre d'immatriculation des navires – établir un système moderne pour la propriété et l'immatriculation des navires. ◊ Délégation de l'inspection des navires – pour permettre la délégation de certaines fonctions d'inspection aux sociétés de classification. ◊ Code international de gestion de la sécurité (ISM) – faire en sorte qu'il soit possible d'appliquer le code aux navires intérieurs. ◊ Modifications diverses – prévoir la réglementation des petits bâtiments et des navires à usage spécial et moderniser le régime de pensions administré par la Corporation des pilotes pour les pilotes de Québec. | <ul style="list-style-type: none"> • administration plus efficiente du registre • réduction des coûts pour le gouvernement grâce à l'utilisation de la technologie • un plus grand nombre de propriétaires de navire choisiront d'enregistrer leur navire au Canada • accroissement des activités de contrôle des navires par l'État du port • les enquêteurs de Transports Canada peuvent consacrer plus de temps aux secteurs problèmes et moins aux inspections de routine • prévention des blessures et pertes de vies humaines • évitement des dommages à l'environnement • sécurité améliorée des petits bâtiments et des navires à usage spécial • régime de pensions modernisé pour les pilotes du Québec | <ul style="list-style-type: none"> • satisfaction des clients • niveau de dépenses • nombre de nouveaux immatriculés • coût par immatriculation • nombre de navires étrangers en défaut entrant dans les eaux canadiennes • délai d'intervention aux plaintes • satisfaction des clients • nombre d'accidents et de pertes de vie à bord des navires • nombre d'incidents de pollution • nombre d'incidents mettant en cause des petits bâtiments et des navires à usage spécial | <p>Le projet de loi C-15 a reçu la Sanction royale le 11 juin 1998.</p> <p>Il est trop tôt pour déterminer les résultats.</p> <p>Il est trop tôt pour déterminer les résultats.</p> <p>Il est trop tôt pour déterminer les résultats.</p> <p>Il est trop tôt pour déterminer les résultats.</p> |

Promouvoir l'écologisation des activités dans le secteur des transports

- ◇ élaborer et mettre en œuvre un Système de gestion de l'environnement (SGE) basé sur les principes de la norme ISO 14000 pour gérer les activités internes du Ministère à l'administration centrale et dans les régions – le SGE est présentement mis en œuvre. Ces objectifs comprennent l'utilisation des ressources, la gestion foncière, la gestion des déchets, les matières et les marchandises dangereuses, l'eau et l'intervention d'urgence. (11) La partie 5 de la Stratégie de développement durable de Transports Canada renferme un examen détaillé des objectifs du SGE et des objectifs connexes;
- ◇ l'introduction d'un programme « non aux déchets » à l'administration centrale de Transports Canada à Ottawa, qui servira de modèle pour les installations régionales. Dans ces huit premiers mois d'activité, 83 p. 100 de tous les déchets solides ont été recyclés, ce qui dépasse considérablement la cible initiale de 75 p. 100.

Réduire les émissions atmosphériques de source mobile

- ◇ à titre de suivi au protocole de Kyoto, Transports Canada et la province de l'Ontario ont élaboré une proposition intitulée « Le secteur des transports : processus national de réduction du changement climatique ». Cette proposition prépare la voie à un groupe influent et d'un niveau élevé – désigné comme la Table du transport – pour élaborer des options et des mesures afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre dans tous les aspects du secteur des transports au Canada. La Table du transport – pour élaborer des options et des mesures en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre dans tous les aspects du secteur des transports au Canada. La Table fonctionnerait à titre d'élément du processus national de changement climatique mis en place par les ministres fédéraux et provinciaux de l'énergie;
- ◇ nous avons travaillé de concert avec Environnement Canada et Ressources naturelles Canada pour produire la deuxième phase du plan de gestion du smog du gouvernement. Elaborée sur le fondement des plans de gestion de la Phase 1 en vue de normes plus strictes d'émission des véhicules pour les modèles de 1995 et de 1998 et des normes plus rigoureuses pour le carburant diesel et l'essence, la Phase 2 comprend également de nouvelles initiatives : réduire les émissions des aéronefs et des navires selon les normes établies par l'Organisation de l'Aviation civile internationale et l'Organisation maritime internationale; et d'autres initiatives reliées à l'économie d'énergie, à l'énergie renouvelable et au combustible de rechange, aux nouvelles technologies et aux mesures volontaires.

Évaluer l'incidence environnementale des programmes financés au moyen de paiements de transfert

- ◇ nous avons œuvré avec l'Agence canadienne d'évaluation environnementale et les autres ministères fédéraux pour élaborer un plan d'action et une stratégie de mise en œuvre intitulée « Intégration de la politique d'évaluation environnementale dans le processus de prise de décisions ».

5.0 Rapport unifié

5.1 Stratégie de développement durable

Le Plan d'action de développement durable de Transports Canada est conçu pour faire face à huit défis stratégiques :

1. Réduire au minimum le risque de dommages environnementaux découlant des accidents de transport.
2. Promouvoir l'écologisation des activités dans le secteur des transports.
3. Réduire les émissions atmosphériques de source mobile.
4. Promouvoir l'éducation et la sensibilisation en matière de transport durable.
5. Évaluer l'incidence environnementale des programmes financés au moyen de paiements de transfert.
6. Préciser les indicateurs de rendement du transport durable.
7. Comprendre les coûts environnementaux des transports.
8. Élaborer des systèmes de transport et des technologies propres, et en promouvoir l'application.

Quarante-sept initiatives sont énoncées dans le document; celles-ci devraient être achevées au cours des trois prochaines années. Depuis le dépôt de la Stratégie de développement durable, l'attention du Ministère est passée de la stratégie à la mise en œuvre. Nous avons maintenant entrepris de cerner les responsabilités, les résultats à atteindre et le calendrier de chacune des initiatives.

L'environnement sur le Web
Vous cherchez une copie de la Stratégie de développement durable de Transports Canada? Consultez notre site web à l'adresse suivante : <http://www.tc.gc.ca>

Il est à signaler qu'en avril 1998, le Ministère recevait un rapport du Commissaire à l'environnement et au développement durable portant sur un examen des stratégies de développement durable de tous les ministères. Le rapport signalait un certain nombre de faiblesses, dont deux d'entre elles sont fondamentales, l'omission d'énoncer des objectifs clairs et mesurables et l'omission de représenter des engagements au changement. Transports Canada prend des mesures correctrices pour remédier à ces lacunes.

Plusieurs mesures promptes ont été prises au cours de cette première période de rapport, à l'appui de certains de nos défis stratégiques, notamment :

Réduire au minimum le risque de dommages environnementaux découlant des accidents de transport

- ◇ le Ministère a continué d'exploiter CANUTEC, le centre canadien d'urgence transport en activité 24 heures sur 24 pour intervenir à la suite des accidents et situations d'urgence potentiellement dangereuses. Une description complète du centre est fournie au paragraphe 3.2.3 (p. 27).

Tableau 15 – Passif éventuel

| Type de passif éventuel au 31 mars 1998 | (en milliers de dollars) |
|---|--------------------------|
| Garanties d'obligations et d'emprunts | 165 000 |
| Inexécution de contrat | 29 321 |
| Blessures ou pertes de vie | 72 599 |
| Perte de revenu | 20 230 |
| Domages matériels | 38 076 |
| Total du passif éventuel | 325 225 |

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

Le tableau 14 ne s'applique pas à Transports Canada.

Tableau 14 – Sommaires financiers concernant le fonds renouvelable

| Secteur d'activité | 1995-1996 | 1996-1997 | 1997-1998 | 1997-1998 | 1997-1998 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Dépenses réelles | 18 052 | 9 997 | 281 | 281 | 280 |
| Dépenses réelles | 15 335 | 363 | 281 | 281 | 280 |
| - Saint John | 18 052 | 9 997 | 281 | 281 | 280 |
| - Prince Rupert | 15 335 | 363 | 281 | 281 | 280 |
| - Belledune | 440 | 363 | 281 | 281 | 280 |
| - Montréal | 3 525 | 2 903 | 2 242 | 2 242 | 2 242 |
| - Vancouver | 2 065 | 1 710 | 1 427 | 1 427 | -- |
| Fonds de prêts interportuaires | 50 000 | 43 682 | 43 682 | 43 682 | 43 682 |
| Programmes et Cessions | 225 | 175 | 200 | 200 | 125 |
| • Commission du havre de Hamilton | 225 | 175 | 200 | 200 | 125 |
| • Administration du pont du port de Saint John | 28 633 | 28 633 | 28 233 | 28 233 | 28 633 |
| Total des soldes en cours sur les prêts | 118 275 | 87 463 | 76 065 | 76 065 | 74 963 |

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

Tableau 13 – Prêts, investissements et avances

Le présent tableau présente les soldes en cours sur les prêts dus à Transports Canada à la fin de chacun des exercices financiers.

Projets d'immobilisations par secteur d'activité (suite)

| Secteur d'activité | Coût | estimatif | total | Dépenses réelles 1995-1996 | Dépenses réelles 1996-1997 | Dépenses prévues 1997-1998 | Autorisations totales 1997-1998 | Dépenses réelles 1997-1998 |
|---|--|-----------|---------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Sécurité et Sûreté (en milliers de dollars) | 2 907 | 431 | 365 | 900 | 181 | | | 181 |
| | • Révision des moteurs PT-6 | | | | | | | |
| | • Turboréacteurs JF-04 et simulateur | 52 537 | 2 | 143 | - | | 85 | 77 |
| | • Système de maintenance et de remise en service des aéronefs | 2 735 | -- | -- | -- | | 44 | 44 |
| | • SINCA « B » | 2 771 | 173 | -- | -- | | 289 | 74 |
| | • Plan d'action—Système d'observation météorologique automatisé (AWOS) | 2 368 | 1 474 | 53 | 400 | | 150 | 150 |
| | • Amélioration « A » du NAPA | 2 998 | 420 | -- | -- | | 269 | 269 |
| | • Equipement de détection relié à la sûreté | 5 361 | -- | 5 162 | -- | | 325 | 199 |
| | Tous les autres projets | 37 171 | 10 472 | 14 794 | 7 640 | | 7 283 | |
| | Administration ministérielle | 39 671 | 16 195 | 16 094 | 8 983 | | 8 277 | |
| Administration ministérielle Administration centrale | • Déménagement des bureaux | 3 771 | -- | 1 585 | -- | | 2 165 | 2 165 |
| | • Interrésseau Transports Canada | 5 875 | 1 641 | 566 | 1 200 | | 1 042 | 751 |
| | • Migration d'« Oracle Financials » | 3 598 | -- | 629 | 1 800 | | 2 848 | 2 570 |
| | • Réaménagement des bureaux régionaux | 2 179 | -- | -- | -- | | 2 179 | 2 179 |
| | Tous les autres projets | 22 138 | 4 277 | 3 614 | 10 061 | | 7 621 | |
| | • Réaménagement des bureaux Vancouver (Colombie-Britannique) | | | | | | | |
| | • Migration d'« Oracle Financials » | | | | | | | |
| | • Déménagement des bureaux | | | | | | | |
| | • Réaménagement des bureaux régionaux | | | | | | | |
| | Tous les autres projets | 23 779 | 7 057 | 6 614 | 18 295 | | 15 286 | |
| Système de navigation aérienne ¹ | 85 883 | 114 141 | -- | -- | -- | | -- | -- |
| Total des projets d'immobilisations | 296 944 | 273 091 | 106 193 | 115 761 | 105 538 | | | |

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. Le Système de navigation aérienne a été cédé à NAV CANADA le 1^{er} novembre 1996.

Tableau 12 – État des grands projets de l'État

Le tableau 12 ne s'applique pas à Transports Canada.

Tableau 11 – Projets d'immobilisations par secteur d'activité

Tous les projets d'immobilisations dont le coût estimatif total dépasse 2 millions de dollars figurent ci-après.

| Secteur d'activité | Coût estimatif total | Dépenses réelles 1995-1996 | Dépenses réelles 1996-1997 | Dépenses prévues 1997-1998 | Autorisations totales 1997-1998 | Dépenses réelles 1997-1998 |
|--------------------|----------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|
|--------------------|----------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|

| | | | | | | | | | |
|---|--------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--|--|
| Politiques | | | | | | | | | |
| • Achat et carénage du n.m. <i>Isle of Inishurk</i> | 36 000 | -- | 607 | 312 | -- | 26 000 | 25 110 | | |
| Tous les autres projets | | 607 | | 312 | 2 626 | 26 626 | 437 | | |
| Programmes et Cessions | | | | | | | | | |
| Administration centrale | | | | | | | | | |
| • Achat et restauration de véhicules d'intervention d'urgence | 6 870 | 29 | 3 361 | 3 100 | 3 480 | 3 480 | 3 480 | | |
| Aéroport International Lester B. Pearson, Toronto (Ontario) | | | | | | | | | |
| • Revêtement de sol de l'aérogare 2 et installation de dégrivage satellite | 7 252 | -- | 2 973 | -- | 4 279 | 4 279 | 4 279 | | |
| Sydney (Nouvelle-Ecosse) | | | | | | | | | |
| • Remplacement et prolongement du poste d'amarrage ouest | 11 414 | 1 369 | 8 980 | 300 | 249 | 249 | 249 | | |
| Aéroport de Halifax (Nouvelle-Ecosse) | | | | | | | | | |
| • Mise à niveau du système de climatisation | 16 008 | 3 177 | 3 422 | 2 300 | 2 307 | 2 307 | 2 128 | | |
| Réaménagement de l'aérogare | | | | | | | | | |
| Aéroport de Moncton (Nouveau-Brunswick) | | | | | | | | | |
| • Remplacement du réservoir et amélioration du réseau de distribution d'eau | 2 379 | 384 | 1 737 | 200 | 181 | 181 | 171 | | |
| Québec (Québec) | | | | | | | | | |
| • Repavage de la piste 06-24 | 2 920 | -- | 77 | -- | 2 012 | 2 012 | 1 343 | | |
| Kuujuuaq (Québec) | | | | | | | | | |
| • Réfection de la piste 07-25 | 9 586 | -- | -- | -- | 402 | 402 | 402 | | |
| Lac Éon (Québec) | | | | | | | | | |
| • Projet de décontamination de l'aéroport | 2 269 | 921 | -- | 1 200 | 70 | 70 | 41 | | |
| Schaffererville (Québec) | | | | | | | | | |
| • Réfection de la piste et de l'aire de trafic | 5 298 | -- | -- | -- | 286 | 286 | 20 | | |
| London (Ontario) | | | | | | | | | |
| • Réfection de la piste 15-33 | 2 546 | 81 | 11 | 3 300 | 2 454 | 2 454 | 2 432 | | |
| Pelée Island (Ontario) | | | | | | | | | |
| • Installations pour services de traversier | 11 225 | 94 | 128 | -- | 40 | 40 | 4 | | |
| Churchill (Manitoba) | | | | | | | | | |
| • Nouvelle aérogare | 2 043 | 54 | 15 | -- | 398 | 398 | 153 | | |
| Saskatoon (Saskatchewan) | | | | | | | | | |
| • Réparation de la piste 09-27 | 2 116 | -- | 65 | 1 900 | 2 051 | 2 051 | 2 051 | | |
| Tous les autres projets | | 140 895 | 114 617 | 68 559 | 39 493 | 38 366 | 56 428 | | |
| | | 147 004 | 135 386 | 80 859 | 61 857 | | | | |

(suite à la page suivante)

Tableau 9 – Paiements de transfert

| Secteur d'activité | Dépenses réelles 1995-1996 | Dépenses réelles 1996-1997 | Dépenses prévues 1997-1998 | Autorisations totales 1997-1998 | Dépenses réelles 1997-1998 |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Subventions | | | | | |
| Politiques | 40 322 | 26 800 | 22 621 | 369 825 | 369 532 |
| Programmes et Cessions | 10 000 | 13 000 | -- | -- | -- |
| Sécurité et Sûreté | 81 | -- | -- | 100 | 100 |
| Administration ministérielle | 16 | -- | -- | -- | -- |
| Total des subventions | 50 418 | 39 800 | 22 621 | 369 925 | 369 632 |
| Contributions | | | | | |
| Politiques | 35 380 | 32 540 | 37 278 | 40 557 | 40 157 |
| Programmes et Cessions ¹ | 297 209 | 621 111 | 1 058 253 | 1 013 657 | 1 010 080 |
| Sécurité et Sûreté | 12 915 | 14 728 | 12 059 | 25 933 | 25 738 |
| Administration ministérielle | 8 | 2 066 | 2 500 | 2 500 | 1 769 |
| Total des contributions | 345 512 | 670 445 | 1 110 090 | 1 082 647 | 1 077 743 |
| Total des paiements de transfert | 395 930 | 710 245 | 1 132 711 | 1 452 572 | 1 447 375 |

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. Y compris les paiements législatifs au Canadien national et à NAV CANADA.

Tableau 10 – Dépenses en capital par secteur d'activité

| Secteur d'activité | Dépenses réelles 1995-1996 ¹ | Dépenses réelles 1996-1997 | Dépenses prévues 1997-1998 | Autorisations totales 1997-1998 | Dépenses réelles 1997-1998 ² |
|---|---|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|---|
| Politiques | 607 | 312 | 2 626 | 26 626 | 25 547 |
| Programmes et Cessions | 147 004 | 135 386 | 80 859 | 61 857 | 56 428 |
| Sécurité et Sûreté | 39 671 | 16 195 | 16 094 | 8 983 | 8 277 |
| Administration ministérielle | 23 779 | 7 057 | 6 614 | 18 295 | 15 286 |
| Système de navigation aérienne ³ | 85 883 | 114 141 | -- | -- | -- |
| Total des dépenses en capital | 296 944 | 273 091 | 106 193 | 115 761 | 105 538 |

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. Les rapports précédents indiquaient de façon inexacte que les dépenses réelles de 1995-1996 s'élevaient au total à 284,3 millions de dollars.

2. Y compris les dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de l'État.

3. Le Système de navigation aérienne a été cédé à NAV CANADA le 1^{er} novembre 1996.

Tableau 8 – Paiements législatifs

| Secteur d'activité | Dépenses réelles 1995-1996 | Dépenses réelles 1996-1997 | Dépenses prévues 1997-1998 | Autorisations totales 1997-1998 | Dépenses réelles 1997-1998 |
|--------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|
|--------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|

(en milliers de dollars)

Politiques

| | | | | | |
|--|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| • Régimes des avantages sociaux des employés | 2 001 | 2 207 | 1 994 | 1 994 | 1 994 |
| • Commercialisation du CN | 1 101 017 | -- | -- | -- | -- |
| Programmes et Cessions | 1 103 018 | 2 207 | 1 994 | 1 994 | 1 994 |

| | | | | | |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| • Régimes des avantages sociaux des employés | 19 588 | 19 241 | 10 149 | 10 149 | 10 149 |
| • Pont Victoria – fin des péages | 5 044 | 4 155 | 6 664 | 3 977 | 3 977 |
| • Paiements à NAV CANADA pour la période de transition | -- | 291 667 | 716 000 | 685 833 | 685 833 |
| • Frais des agences d'encaissements | -- | -- | -- | 2 | 2 |
| • Montants adjugés par la cour | -- | -- | -- | 24 | 24 |
| • Remboursement de montants portés au crédit des recettes d'exercices antérieurs | -- | -- | -- | 24 | 24 |
| • Produit de la vente de biens excédentaires de l'État | -- | -- | -- | 1 120 | 1 120 |
| Sécurité et Sûreté | 24 632 | 315 063 | 732 813 | 701 129 | 701 129 |

| | | | | | |
|--|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| • Régime des avantages sociaux des employés | 65 730 | 19 824 | 23 103 | 23 103 | 23 103 |
| • Remboursement de montants portés au crédit des recettes d'exercices antérieurs | -- | -- | -- | 2 | 2 |
| Administration ministérielle | 65 730 | 19 824 | 23 103 | 23 105 | 23 105 |
| • Régimes des avantages sociaux des employés | 13 231 | 8 435 | 6 161 | 6 161 | 6 161 |
| • Allocations du Ministre | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 |
| • Frais des agences d'encaissements | 17 | 50 | -- | 1 | 1 |
| • Remboursement de montants portés au crédit des recettes d'exercices antérieurs | 352 | 1 183 | -- | 569 | 569 |
| • Produit de la vente de biens excédentaires de l'État | 2 600 | 2 108 | -- | 1 744 | -- |
| • Remboursement de montants portés au crédit des recettes d'exercices antérieurs | 16 249 | 11 824 | 6 210 | 8 524 | 6 780 |
| Système de navigation aérienne¹ | -- | 50 589 | -- | -- | -- |
| Total | 1 209 629 | 399 506 | 764 120 | 734 752 | 733 008 |

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. Le Système de navigation aérienne a été cédé à NAV CANADA le 1^{er} novembre 1996. Les paiements de 1995-1996 sont compris dans le poste Sécurité et Sûreté.

Tableau 7 – Recettes à valoir sur le Trésor

| Secteur d'activité | Recettes réelles 1995-1996 | Recettes réelles 1996-1997 | Recettes prévues 1997-1998 | Autorisations totales 1997-1998 | Recettes réelles 1997-1998 |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| <i>(en milliers de dollars)</i> | | | | | |
| Recettes fiscales : | | | | | |
| • Taxe sur les produits et services | -- | 31 219 | -- | -- | 16 131 |
| • Taxe de transport aérien ¹ | -- | 737 241 | 781 898 | 781 898 | 741 834 |
| Recettes non fiscales : | | | | | |
| • Rendement des investissements | 23 083 | 8 225 | 10 995 | 10 995 | 6 801 |
| • Remboursement des dépenses d'exercices précédents | -- | 7 039 | -- | -- | (457) |
| • Redressement des crédateurs d'exercices précédents | 10 225 | 11 530 | -- | -- | 4 920 |
| • Privilèges, licences, permis et amendes | 8 867 | 11 373 | 4 000 | 4 000 | 11 888 |
| • Droits de services | -- | 2 | -- | -- | -- |
| • Produit des ventes | 6 892 | 16 074 | -- | -- | 1 264 |
| • Produit de la vente du Système de navigation aérienne | -- | 1 500 000 | -- | -- | -- |
| • Produit de la vente de biens excédentaires de l'État | 2 616 | 1 120 | -- | -- | 1 744 |
| Total | 51 683 | 2 323 822 | 796 893 | 796 893 | 784 126 |

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. Depuis 1996-1997, la taxe de transport aérien est portée au crédit du Trésor dans le cadre de la cession du Système de navigation aérienne à NAV CANADA.

Tableau 6 – Recettes à valoir sur le crédit

| Secteur d'activité | Recettes réelles 1995-1996 | Recettes réelles 1996-1997 | Recettes prévues 1997-1998 | Autorisations totales 1997-1998 | Recettes réelles 1997-1998 |
|--------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|
|--------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|

(en milliers de dollars)

| | | | | | |
|--|-----------|---------|---------|---------|---------|
| Politiques | 36 | -- | -- | -- | 144 |
| • Divers | | | | | |
| Programmes et Cessions | | | | | |
| • Recettes des havres et des ports (moins les commissions) | 15 517 | 18 653 | 8 816 | 8 785 | 19 068 |
| • Aéroports – Locations | 44 658 | 41 204 | 12 467 | 12 500 | 17 706 |
| • Aéroports – Concessions | 98 679 | 81 456 | 24 157 | 24 200 | 23 646 |
| • Aéroports – Redevances d'atterrissage | 91 901 | 84 783 | 26 666 | 26 700 | 32 629 |
| • Aéroports – Redevances générales d'aérogare | 54 834 | 45 068 | 20 220 | 20 200 | 18 538 |
| • Aéroports – Paiements de loyer | 65 634 | 64 556 | 199 358 | 199 300 | 64 688 |
| • Divers | 8 033 | 7 559 | 8 103 | 8 100 | 3 225 |
| | 379 255 | 343 278 | 299 787 | 299 785 | 179 500 |
| Sécurité et Sûreté | | | | | |
| • Aviation – Locations, licences et services | 5 400 | 6 518 | 15 385 | 15 401 | 8 614 |
| • Services de vol et de maintenance des aéronefs – NAV CANADA | -- | 7 051 | 8 736 | 8 700 | 5 426 |
| • Centre d'essais pour véhicules automobiles | 599 | 254 | 300 | 300 | 347 |
| • Sécurité des navires et tarifs d'immatriculation | 5 480 | 7 070 | 8 831 | 8 800 | 7 488 |
| • Services d'hélicoptère – Recouvrements auprès du MPO | 13 063 | 14 410 | 14 393 | 14 400 | 14 425 |
| • Entretien du parc de véhicules de la haute direction – Recouvrements auprès du MDN | 6 070 | 8 239 | 7 365 | 7 400 | 8 146 |
| • Autres droits de services | 4 176 | 207 | -- | -- | 417 |
| • Divers | 3 691 | 2 057 | 3 691 | 3 700 | 4 733 |
| | 38 479 | 45 806 | 58 701 | 58 701 | 49 596 |
| Administration ministérielle | | | | | |
| • Services de formation et d'informatique | 29 999 | 8 151 | 9 310 | 9 310 | 236 |
| • Divers | -- | 166 | -- | -- | 186 |
| | 29 999 | 8 317 | 9 310 | 9 310 | 421 |
| Système de navigation aérienne¹ | 750 720 | 189 990 | -- | -- | -- |
| | 1 198 488 | 587 391 | 367 798 | 367 796 | 229 661 |
| Total | | | | | |

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. Le Système de navigation aérienne a été cédé à NAV CANADA le 1^{er} novembre 1996. Les recettes réelles de 1995-1996 comprennent la taxe de transport aérien, qui était à valoir sur le crédit à l'époque.

Besoins en ressources par organisation et secteur d'activité (suite)

| 1997-1998 | | | | |
|--------------------------|------------------------|--------------------|-------------------------------|-------|
| Secteurs d'activité | | | | |
| Organisation | Programmes et Cessions | Sécurité et Sûreté | Administration minis-terielle | Total |
| (en milliers de dollars) | | | | |
| Politiques | | | | |

Régions :

| | | | | | |
|--|-------|--------|--------|--------|--------|
| Directeur général régional, Atlantique | 596 | 8 562 | 14 300 | 3 767 | 27 225 |
| Directeur général régional, Québec | 724 | 26 658 | 14 525 | 5 642 | 47 548 |
| Directeur général régional, Ontario | 579 | 21 530 | 13 872 | 5 806 | 41 788 |
| Directeur général régional, Prairies et Nord | 270 | 24 605 | 17 446 | 6 048 | 48 369 |
| Directeur général régional, Pacifique | 260 | 11 111 | 19 375 | 4 169 | 34 915 |
| Directeur général régional, Atlantique | 282 | 42 408 | 18 842 | 6 232 | 67 763 |
| Directeur général régional, Québec | 253 | 38 483 | 18 753 | 5 980 | 63 468 |
| Directeur général régional, Ontario | 1 167 | 12 981 | 21 101 | 6 803 | 42 052 |
| Directeur général régional, Prairies et Nord | 3 374 | 20 979 | 21 702 | 10 408 | 56 463 |
| Directeur général régional, Pacifique | 2 548 | 20 392 | 22 192 | 10 201 | 55 333 |
| Directeur général régional, Atlantique | 869 | 6 115 | 15 790 | 4 397 | 27 171 |
| Directeur général régional, Québec | 1 619 | 29 651 | 15 346 | 6 515 | 53 131 |
| Directeur général régional, Ontario | 2 149 | 24 032 | 15 328 | 8 206 | 49 715 |

| Total des dépenses prévues | | 425 022 | 1 020 076 | 221 294 | 64 691 | 1 731 083 |
|----------------------------|--|---------|-----------|---------|---------|-----------|
| Autorisations totales | | 794 867 | 1 066 509 | 250 714 | 107 703 | 2 219 793 |
| Total des dépenses réelles | | 792 024 | 1 055 471 | 247 564 | 103 705 | 2 198 764 |

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. Y compris les bureaux du Ministre et du Sous-Ministre, des Communications et de l'avocat général.

La police de caractères normale indique les dépenses prévues (Budget principal des dépenses).
Les *italiques* indiquent les autorisations totales.
Les **nombre en gras** indiquent les dépenses réelles.

Tableau 5 – Besoins en ressources par organisation et secteur d'activité

| 1997-1998 | | | | |
|--|------------------------|--------------------|--|-------|
| Secteurs d'activité | | | | |
| Organisation | Programmes et Cessions | Sécurité et Sûreté | Adminis- tration minis- térielle | Total |
| (en milliers de dollars) | | | | |
| Administration centrale : | | | | |
| SMA Politiques | 82 440 | | 82 440 | |
| Sociétés d'Etat : | | | | |
| • Marine Atlantique | 91 290 | | 91 290 | |
| • VIA Rail | 216 204 | | 216 204 | |
| | 216 204 | | 216 204 | |
| | 216 204 | | 216 204 | |
| • Société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. | 29 887 | | 29 887 | |
| • Société canadienne des ports | 1 500 | | 1 500 | |
| | -- | | -- | |
| • Administration de la voie maritime du Saint- Laurent | 2 000 | | 2 000 | |
| | -- | | -- | |
| SMA Programmes et Cessions | 973 303 | 918 689 | 973 303 | |
| SMA Sécurité et Sûreté | | 133 355 | 133 355 | |
| | 926 429 | 162 348 | 159 973 | |
| SMA Services généraux | | 35 220 | 35 220 | |
| Gestion ministérielle ¹ | | 5 817 | 5 817 | |
| | | 7 980 | 7 980 | |
| | | 6 942 | 6 942 | |

(suite à la page suivante)

Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et réelles

| Secteur d'activité | Dépenses réelles 1995-1996 ¹ | Dépenses réelles 1996-1997 | Dépenses prévues 1997-1998 | Autorisations totales 1997-1998 | Dépenses réelles 1997-1998 |
|---|---|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Politiques | 1 634 228 | 600 081 | 425 022 | 794 867 | 792 024 |
| Programmes et Cessions | 357 998 | 609 184 | 1 020 076 | 1 066 509 | 1 055 471 |
| Sécurité et Sûreté | 253 406 | 231 107 | 221 294 | 250 714 | 247 564 |
| Administration ministérielle | 172 568 | 109 739 | 64 691 | 107 703 | 103 705 |
| Système de navigation aérienne ² | (168 970) | 363 784 | -- | -- | -- |
| Total de Transports Canada | 2 249 230 | 1 913 895 | 1 731 083 | 2 219 793 | 2 198 764 |

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. En 1995-1996, le Ministère a aussi engagé des dépenses non budgétaires de 999,8 millions de dollars relativement à la commercialisation du Canadien National.
2. Le Système de navigation aérienne a été cédé à NAV CANADA le 1^{er} novembre 1996.

Tableau 4 – Concorde entre l'ancienne et la nouvelle affectation des ressources

Le tableau 4 ne s'applique pas à Transports Canada puisque le présent rapport de rendement se fonde sur la même structure organisationnelle qui est exposée dans le Budget principal des dépenses du Ministère pour 1997-1998.

Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et réelles

| 1997-1998 Secteur d'activité (en milliers de dollars) | ÉTP | Dépenses de fonctionne- ment brutes ¹ | Dépenses en capital ² | Subventions et contributions ³ | Sociétés d'État | Total des dépenses brutes | Moins : Recettes à valoir sur le crédit | Total des dépenses nettes |
|---|-------------------------|--|-------------------------------------|---|-------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|
| Politiques | 210 195 170 | 23 117 23 179 23 157 | 2 626 26 626 25 547 | 59 898 410 382 409 688 | 339 381 334 681 333 776 | 425 022 794 867 792 168 | -- -- 144 | 425 022 794 867 792 024 |
| Programmes et Cessions | 1 325 1 209 1 166 | 180 748 290 780 168 463 | 80 859 61 857 56 428 | 1 058 254 1 013 657 1 010 080 | -- -- -- | 1 319 861 1 366 294 1 234 971 | 299 785 299 785 179 500 | 1 020 076 1 066 509 1 055 471 |
| Sécurité et Sûreté | 2 598 2 706 2 593 | 251 842 274 400 263 045 | 16 094 8 983 8 277 | 12 059 26 033 25 838 | -- -- -- | 279 995 309 415 297 160 | 58 701 58 701 49 596 | 221 294 250 714 247 564 |
| Administration ministérielle | 763 813 858 | 64 887 96 218 87 071 | 6 614 18 295 15 286 | 2 500 2 500 1 769 | -- -- -- | 74 001 117 013 104 126 | 9 310 9 310 421 | 64 691 107 703 103 705 |
| Total | 4 896 4 923 4 787 | 520 594 684 576 541 736 | 106 193 115 761 105 538 | 1 132 711 1 452 572 1 447 375 | 339 381 334 681 333 776 | 2 098 879 2 587 589 2 428 425 | 367 796 367 796 229 661 | 1 731 083 2 219 793 2 198 764 |
| Autres recettes et dépenses : | | | | | | | | |
| - Recettes portées au crédit du Trésor (voir Tableau 7) | | | | | | | | |
| | | | | | | | | (796 893) |
| | | | | | | | | (796 893) |
| | | | | | | | | (784 126) |
| - Coût des services fournis par d'autres ministères (prévu = réel) | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 46 900 |
| Coût net du Programme | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 981 090 |
| | | | | | | | | 1 469 800 |
| | | | | | | | | 1 461 538 |

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. Y compris les contributions législatives aux régimes des avantages sociaux des employés et les allocations du Ministre.
 2. Y compris les dépenses réelles des produits de la vente de biens excédentaires de l'État.
 3. Y compris les paiements législatifs versés au Canadian National et à NAV CANADA.
- La police de caractères normale indique les dépenses prévues (Budget principal des dépenses). Les italiques indiquent les autorisations totales. Les nombres en gras indiquent les dépenses ou recettes réelles.

4.2 Sommaires financiers en tableaux

Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés

| Dépenses | Dépenses Autorisations | Dépenses prévues | Credit (en milliers de dollars) |
|----------|------------------------|------------------|---------------------------------|
| réelles | totales | 1997-1998 | 1997-1998 |

| | | | | |
|-----------------------------------|---|-----------|-----------|-----------|
| 1 | Dépenses de fonctionnement ¹ | 111 342 | 271 838 | 269 997 |
| 5 | Dépenses en capital | 106 193 | 115 761 | 104 418 |
| 10 | Subventions et contributions | 410 047 | 762 761 | 757 564 |
| 15 | Palements à la société Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc. | 29 887 | 25 687 | 25 566 |
| 20 | Palements à Marine Atlantique S.C.C. | 91 290 | 91 290 | 91 290 |
| 25 | Palements à VIA Rail Canada Inc. | 216 204 | 216 204 | 216 204 |
| 30 | Palements à l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent pour le pont de Valleyfield | 2 000 | -- | -- |
| 31 | Palements à la Société canadienne des ports | -- | 1 500 | 715 |
| (S) | Ministre des Transports – Salaire et allocation pour automobile | 49 | 49 | 49 |
| (S) | Palements au Canadien National pour le pont Victoria | 6 664 | 3 977 | 3 977 |
| (S) | Contribution aux régimes des avantages sociaux des employés | 41 407 | 41 407 | 41 407 |
| (S) | Palements à NAV CANADA pour la période de transition | 716 000 | 685 833 | 685 833 |
| (S) | Frais des agences d'encaissements | -- | 4 | 4 |
| (S) | Remboursement de montants portés au crédit des recettes d'exercices antérieurs | -- | 594 | 594 |
| (S) | Montants adjugés par la cour | -- | 24 | 24 |
| (S) | Dépense des produits de la vente de biens excédentaires de l'État | -- | 2 864 | 1 120 |
| Total de Transports Canada | | | | |
| | | 1 731 083 | 2 219 793 | 2 198 764 |

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. Dépense réelle du crédit 1 après déduction des recettes nettes de 229 660 620 \$ en vertu de ce crédit.

4.0 Rendement financier

4.1 Aperçu du rendement financier

Modification des autorisations. En fin d'exercice, les autorisations nettes totales de Transports Canada pour 1997-1998 dépassaient de 488,7 millions de dollars les autorisations de dépenser prévues dans le Budget principal des dépenses en raison de l'approbation postérieure des éléments majeurs suivants :

Augmentations :

- 348 millions de dollars pour le paiement d'une subvention forfaitaire à la province de Terre-Neuve à l'égard du transfert de responsabilité du service maritime de transport de marchandises et de passagers par traversier à destination des ports de la côte du Labrador et du service de traversier entre les ports de Ste-Barbe (T.-N.) et Blanc-Sablon (Québec)
- 98 millions de dollars pour des rajustements du loyer du bail signé avec l'Administration de l'aéroport du Grand Toronto (GTA) pour aider la GTA en finançant la partie de ses projets d'immobilisations particuliers déjà entrepris ou devant être mis en oeuvre sous peu avant la cession de l'aéroport

- 30 millions de dollars pour l'achat du n.m. *Isle of Inishturk* qui a été mis en service en juillet 1997, en remplacement du traversier n.m. *Lucy Maud Montgomery*, qui avait excédé sa durée de vie utile et dont la capacité restreinte en véhicules ne permettait pas de transporter les volumes de trafic de pointe durant la saison estivale

- 16 millions de dollars pour le paiement de contributions à diverses administrations aéroportuaires relatives au retrait de la GRC des aéroports internationaux, afin de mettre à la disposition des aéroports des fonds forfaitaires de transition pour couvrir les frais de démarrage et les améliorations en matière de sûreté

- 16 millions de dollars pour des traitements et salaires extraordinaires

- 10 millions de dollars reportés sur l'excédent du budget de fonctionnement de 1996-1997

- 5 millions de dollars pour les services de traversiers de la baie de Fundy

- 3 millions de dollars provenant de la vente des biens excédentaires de l'État


Réductions

- 30 millions de dollars en raison d'une baisse du financement transitoire de NAV CANADA
- 3 millions de dollars en raison de la baisse des paiements faits au Canadien National pour le pont Victoria

Situation en fin d'exercice. Les dépenses nettes réelles de Transports Canada ont atteint 2,199 milliards de dollars, ce qui a donné un excédent de 21 millions de dollars, soit moins de 1 p. 100 des autorisations totales en fin d'exercice. La majeure partie de cet excédent, qui a résulté partiellement du retard de cessions et de divers autres éléments, sera reportée à l'exercice 1998-1999.

3.3 Examens, vérifications et évaluations

| Examen | Conclusions | Résultats prévus | Incidence sur le rendement |
|--|---|---|----------------------------|
| Examen des modifications à la <i>Loi sur la sécurité ferroviaire</i> et des mécanismes de surveillance de la sécurité et de la conformité aux règlements | L'examen a précisé les responsabilités des partenaires de Transports Canada (gouvernements provinciaux et municipaux, compagnies de chemin de fer) et révélé la nécessité d'élaborer des règles, des politiques, des stratégies et des règlements nouveaux. | Changements aux politiques et aux règlements. | Encore inconnue. |
| | L'examen a révélé le besoin d'élaborer de nouveaux moyens (p. ex., de suivi du rendement, de conformité, d'application) qui complètent les mécanismes actuels de contrôle de la sécurité et d'application des règlements. | Régime de réglementation modernisé. | Encore inconnue. |
| | L'examen a révélé le besoin de doter le personnel de la sécurité ferroviaire de Transports Canada des pouvoirs, des instructions, des compétences et des ressources nécessaires pour contrôler la sécurité. | Capacités accrues du personnel du Ministère. | Encore inconnue. |

 Ce rapport a été publié en janvier 1998 – voir p. 57 pour en obtenir un exemplaire.

2. Passage à l'an 2000

Au début de 1997, Transports Canada a établi le bureau du projet An 2000, pour assurer la conformité de ses systèmes d'information et de sa technologie aux exigences de l'an 2000. Le Ministère a évalué l'ampleur du problème en répertoriant tous les éléments affectés par le changement de date, en déterminant la situation relative à la conformité, en établissant un centre d'essais, en développant des stratégies et en estimant le coût des améliorations ou des remplacements.

- Des activités de conversion des applications sont en cours, et certaines sont terminées. Des 221 applications informatiques internes, on prévoit en mettre à l'essai et en homologuer 164 d'ici le 31 décembre 1998, tandis que 57 seront désactivées avant l'an 2000. Seize de ces applications sont habituellement considérées comme étant essentielles à la mission du gouvernement et seront homologuées en toute priorité.

- L'essai de l'ensemble des applications de l'ordinateur central se déroulera entre octobre et décembre 1998.
- Des quelque 4 800 serveurs et ordinateurs personnels, 33 p. 100 sont déjà conformes; il est prévu de modifier ceux qui restent, de les remplacer ou de les désactiver.
- Un plan du travail a été préparé pour vérifier l'état de préparation de l'équipement et des services de télécommunication.

- Un plan d'urgence détaillé sur le bogue de l'an 2000 sera établi d'ici décembre 1998.
- Le Ministère se penche également sur la question de la responsabilité en matière de surveillance; il déterminera sa responsabilité éventuelle à cet égard.
- Du point de vue de la réglementation, le Ministère a pris l'initiative d'écrire aux associations de l'industrie pour s'assurer qu'elles s'occupaient bien de la question du passage à l'an 2000. L'approche du Ministère consiste à continuer d'évaluer l'état de préparation du secteur des transports et à se tenir prêt à intervenir de façon adéquate, au besoin.

Transports Canada estime que des progrès satisfaisants sont actuellement faits en vue de recenser les secteurs problèmes et de concevoir des solutions.

3. Technologie

Le Ministère a amélioré la version de son Système ministériel intégré de gestion des finances et du matériel (SFIM). La nouvelle version, qui est conforme à l'an 2000, réduira au minimum les coûts actuels et futurs d'entretien, de soutien et de développement. Elle accroît également la capacité de rapports et elle est conforme aux objectifs de la stratégie d'information financière (SIF) du gouvernement, puisque le système produit des données selon la méthode de la comptabilité d'exercice pour toutes les opérations.

4. La Relève

Un plan d'action ministériel a été établi, pour but de favoriser un effectif qualifié et un milieu de travail qui permettent à Transports Canada de relever les défis de sa mission. L'année dernière des travaux relativement à 23 projets distincts qui ont abouti à des recommandations sur la revitalisation de l'organisation, l'établissement de compétences de base, la mise sur pied d'un programme de primes d'encouragement, la rétroaction entre pairs et la rétroaction ascendante, la tenue de cours de gestion intermédiaire, et la tenue de programmes d'orientation.

| Sommaire financier de 1997-1998 (en milliers de dollars) | |
|--|---------|
| Dépenses prévues (Budget principal des dépenses) | 64 691 |
| Total des autorisations de fin d'exercice | 107 703 |
| Dépenses réelles en 1997-1998 | 103 705 |
| Changement des autorisations. Les dépenses prévues ont augmenté de 43 millions de dollars, en raison des facteurs majeurs suivants : | |
| + 10 millions de dollars pour le report du budget d'exploitation de 1996-1997; | |
| + 9 millions de dollars pour compenser la surestimation des montants à recouvrer dans le Budget principal des dépenses; | |
| + 2 millions de dollars provenant de la vente des biens de la Couronne; | |
| + 26 millions de dollars provenant d'autres secteurs d'activités, réaffectés en fonction des besoins d'exploitation. | |
| Situation en fin d'exercice. L'excédent de 4 millions de dollars – soit moins de 4 p. 100 des autorisations disponibles – résulte de postes divers. | |

Notre engagement envers les Canadiens

Offrir au Ministère, et pour le compte de celui-ci, des services financiers, informatiques, administratifs, de ressources humaines, exécutifs, juridiques et de communications internes et externes.

Que faisons-nous pour obtenir ces résultats?

Plusieurs initiatives importantes sont gérées dans ce secteur d'activité. Un grand nombre d'entre elles, comme la Stratégie d'information financière (SIF), la modernisation de la fonction de contrôleur, le Système de classification universel (SCU) et La Relève, permettront au Ministère de bien se positionner pour relever les défis que posent les changements à l'échelle gouvernementale, dans les secteurs de la gestion financière et des ressources humaines. D'autres initiatives porteront principalement sur la poursuite des projets d'intégration et d'harmonisation des technologies et des systèmes d'information, afin de faciliter l'accès à l'information du Ministère aux employés et aux clients. Pour ce faire, il faut en partie mettre en œuvre une stratégie d'investissement en gestion de l'information/technologie de l'information (GI/IT), pour conférer une approche globale à la planification connexe et obtenir une meilleure gestion des ressources.

Principales réalisations en matière de rendement en 1997-1998

1. Revue des pratiques administratives et fonctionnelles

En 1993, le Ministère a procédé à une revue interne de ses activités administratives et fonctionnelles. Cette revue conclut que, d'ici la fin de 1997-1998, les dépenses dans les secteurs administratifs pourraient être réduites d'environ 50 millions de dollars et 1 000 équivalents temps plein (ETP). Malgré ce fait, à mi-chemin au cours de la période de cinq ans, la revue a été rejointe par les projets de l'Examen des programmes et la restructuration subséquente du reste de l'organisation; on estime que la réduction des frais généraux à Transports Canada a permis de réaliser au total des économies de 54 millions de dollars et de supprimer 1 031 ETP.

changement du mode de fonctionnellement actuel, surtout étant donné les répercussions que cela entraînerait sur les employés et les arrangements importants que cela occasionnerait aux clients. Il a donc été décidé que Transports Canada ne poursuivrait pas dans la voie de l'élaboration d'un modèle de diversification des modes de prestation des services des aéronefs.

Au cours de 1997-1998, le Ministère a entretenu 83 aéronefs, formé 419 pilotes et effectué 32 600 heures de vol pour les clients.

Dédouanement des véhicules commerciaux à la frontière. Transports Canada, en collaboration avec les partenaires des gouvernements fédéraux et provinciaux, a mis au point une nouvelle technologie visant faciliter le prédérouanement des véhicules commerciaux aux postes frontaliers congestionnés par le trafic. La mise à l'essai d'un prototype de système de contrôle automatique a débuté en 1997 aux postes frontaliers de Fort Erie/Bufalo (Peace Bridge) et Windsor/Detroit (Ambassador Bridge). L'essai, auquel participe une petite flotte de camions, a pour but de vérifier le fonctionnement du système automatique tout en maintenant en parallèle les formalités administratives existantes. Le but ultime est de permettre aux véhicules prédérouanés qui sont en pleine conformité de traverser la frontière sans s'arrêter, ce qui permettra d'accroître l'efficacité générale de l'application des règlements touchant les douanes, l'immigration et les véhicules commerciaux.

8. Sûreté et préparation d'urgence

Sûreté aérienne. En 1997-1998, Transports Canada a continué de procéder au retrait graduel du service offert par la Gendarmerie royale canadienne (GRC) aux aéroports internationaux – de sorte que le coût des services de surveillance et de sûreté ne soit plus absorbé par le contribuable, mais par les exploitants d'aérodromes. Les services de la GRC ne sont plus offerts aux frais du public aux aéroports de Vancouver, Calgary, Edmonton, Winnipeg, Toronto et Ottawa. Le retrait aux aéroports de Mirabel et Dorval (Les Aéroports de Montréal) est prévu pour octobre 1998, après quoi l'Administration retiendra à contrat les services de la GRC en cas d'intervention policière. La GRC demeurera à l'aéroport de Vancouver jusqu'à ce que le gouvernement cède l'exploitation de cet aéroport. Cette mesure a donné lieu à l'établissement de normes législatives selon lesquelles les exploitants doivent prendre d'autres arrangements pour continuer d'assurer un haut niveau de sûreté aéroportuaire. À l'appui de cette mesure, Transports Canada a aidé à former les policiers et les agents de sûreté afin de les familiariser aux opérations aéroportuaires. Ce changement n'a produit aucun effet négatif sur la sûreté aéroportuaire. Transports Canada continuera d'élaborer des exigences réglementaires en matière de services de police et de sûreté et à contrôler les exploitants d'aérodromes pour s'assurer de leur conformité.

La propriété et la responsabilité en ce qui concerne l'acquisition et l'entretien de l'équipement de contrôle de sûreté aux aéroports canadiens ont été transférées à la Société de sûreté de transport aérien, une société sans but lucratif agissant pour le compte des transporteurs aériens. Cette initiative est conforme à la décision de Transports Canada de se désengager de son rôle d'exploitant et de réorienter les coûts vers les utilisateurs. Au moment du transfert, des normes obligatoires applicables au fonctionnement de l'équipement de détection d'objets menaçants ont été présentées pour assurer le maintien d'un contrôle efficace. Le Ministère continue par ailleurs de participer à des projets de recherche et développement en matière de technologie de détection, dans le but de forcer les aéroports à utiliser de l'équipement de contrôle de sûreté plus perfectionné.

Opération Tempête de verglas. Pendant la tempête de verglas qui a frappé de vastes portions de l'Ontario et du Québec en janvier 1998, la Direction de la préparation d'urgence de Transports Canada a aidé à coordonner le transport d'équipement et d'approvisionnement essentiels aux organisations de mesures d'urgence des gouvernements provinciaux, aux exploitants de services publics et aux administrations municipales des secteurs touchés.

9. Services des aéronefs

En novembre 1997, le Ministère a évalué, dans le cadre d'une étude, divers modes de prestation des services des aéronefs, compte tenu de ses clients actuels et futurs et des marchés éventuels. Selon l'étude, les avantages n'étaient pas suffisants pour justifier un

des sacs gonflables, pour les cas où une telle désactivation est justifiée. Le programme a été lancé en mai 1998 et toute personne qui envisage de s'en prévaloir peut se procurer des brochures explicatives et des formulaires de demande. Comme le programme en est à ses débuts, aucun outil de mesure du rendement n'a encore été établi.

Statistiques sur la sécurité. C'est sur le réseau routier que surviennent 95 p. 100 de tous

les décès reliés au transport. Grâce à ses activités de réglementation, de recherche, de conformité et à ses programmes d'information et d'enquêtes sur les accidents, Transports Canada a, dans l'ensemble, contribué à réduire considérablement le taux de décès au cours des vingt dernières années. Comme l'illustre la figure 3, le taux de décès, qui était de 4,2 pour 10 000 véhicules immatriculés en 1977, est passé à 1,76 en 1996.

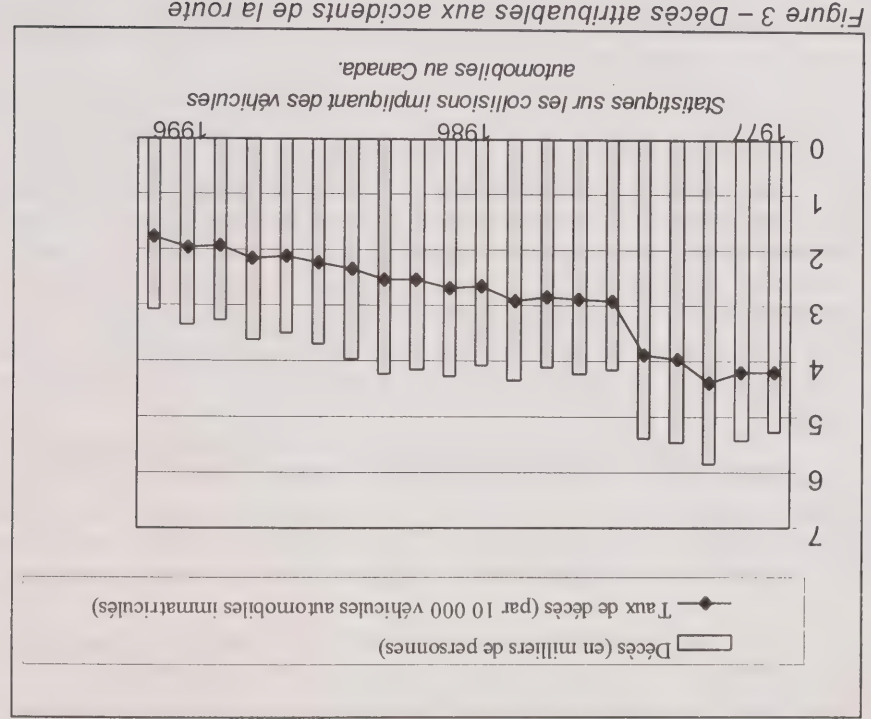


Figure 3 – Décès attribuables aux accidents de la route

7. Recherche et développement

Les activités de recherche et développement du Ministère portent principalement sur ses rôles en matière de sécurité, de réglementation et d'élaboration de politiques. Les projets sont entrepris avec des partenaires du gouvernement et de l'industrie afin de répondre aux grands objectifs nationaux comme la sécurité, la sûreté, l'efficacité énergétique, la protection de l'environnement, l'accessibilité et la compétitivité. Les réalisations en matière de rendement par rapport à ces activités contribuent à appuyer la priorité gouvernementale consistant à « investir dans les connaissances et la créativité », conformément à l'annonce faite dans le Discours du trône de 1977.

Opérations aériennes en hiver. En 1997-1998, dans le cadre d'un projet de recherche courant visant à améliorer la sécurité des opérations aériennes pendant les hivers rigoureux, huit liquides de dégivrage différents ont été mis à l'essai dans le but d'établir des tables pour l'hiver suivant. Une nouvelle méthode d'établissement des taux de précipitation de neige a été élaborée et une recherche innovatrice a permis d'étudier le degré d'adhésion du liquide antigivrage contaminé sur les ailes des aéronefs. Une analyse du risque révèle que, durant la période allant de 1993 à 1996, la probabilité qu'un avion à réaction commercial subisse un accident au décollage à cause du givre au sol a diminué, comparativement à la période allant de 1985 à 1992.

sommes pas encore parvenus à déterminer les indicateurs de rendement de manière à relier le taux d'accidents aux programmes de sécurité du Ministère.


Transports Canada a également continué d'appuyer l'Opération Gareau, un programme de sensibilisation conjoint entrepris avec l'Association des chemins de fer du Canada afin de sensibiliser davantage le public à la sécurité et aux dangers inhérents aux passages à niveaux et aux intrusions. Le Ministère affecte chaque année 200 000 \$ à ce programme.

5. Transport des marchandises dangereuses

En menant de nombreuses activités – réglementation, inspection et application de la loi – et grâce à ses services d'information, Transports Canada joue un rôle important pour ce qui est de garantir la sécurité publique pendant le transport de marchandises dangereuses. Le travail effectué récemment à l'égard du Règlement sur le transport des marchandises dangereuses est relaté à la section 5.2 (p. 49).

Centre canadien d'urgence transport (CANUTEC). CANUTEC offre, 24 heures sur 24, un service bilingue d'information et de communications sur les produits chimiques et la réglementation. Les conseillers sont des chimistes d'expérience capables d'interpréter des données scientifiques et techniques et d'offrir des conseils dans des situations d'urgence mettant en cause des marchandises dangereuses pendant le transport. Le centre reçoit environ 30 000 appels par année, pour la plupart des demandes de renseignements sur la réglementation. Mais de nombreux appels proviennent de personnes qui sont confrontées à une menace pour la sécurité publique, par exemple policiers et pompiers sur les lieux d'un accident de transport, parents alarmés dont les enfants ont avalé des produits chimiques, et employeurs dont un employé a été accidentellement exposé à des produits chimiques.

Un *Guide nord-américain des mesures d'urgence* a été publié en 1996 conjointement par le Canada, les États-Unis et le Mexique en collaboration avec CANUTEC. Il est maintenant offert en trois langues sur le site web de Transports Canada dans sa version interactive et téléchargeable.

 Pour en savoir plus sur les services de CANUTEC, visitez notre site web à : www.tc.gc.ca/canutec

6. Sécurité routière

Vision 2001. Vision 2001 est un plan réunissant tous les paliers de gouvernement et l'industrie des transports. Son objectif est de rendre les routes du Canada les plus sûres au monde d'ici l'an 2001, selon un classement international du nombre de décès de la route impliquant des véhicules immatriculés. Le Canada se range à l'heure actuelle au septième rang parmi les pays industrialisés (statistiques de 1996). Pour relever le défi, nous avons mis l'accent, l'année dernière, sur les activités d'information et de sensibilisation du public à la sécurité des véhicules, plus particulièrement en ce qui concerne l'utilisation des ceintures de sécurité et le fonctionnement des sacs gonflables. À titre d'exemple, un vidéo intitulé « En voiture » donne des instructions sur la manière de bien assseoir les enfants en voiture. Le vidéo a été diffusé sur une large échelle, notamment dans les bureaux de l'Association automobile du Canada, dans les stations de télévision, les établissements d'enseignement, les écoles de conduite et les hôpitaux.

Sacs gonflables. À la suite de consultations menées avec les provinces, le gouvernement américain, les fabricants et les concessionnaires de voitures au sujet du risque de blessures associé aux sacs gonflables, Transports Canada a instauré un programme de désactivation

En 1997-1998, le Programme d'amélioration des passages à niveau a permis de financer l'installation de dispositifs de sécurité au coût de 7,5 millions de dollars, notamment l'installation de dispositifs automatiques d'avertissement aux passages à niveau. La figure 2 illustre la tendance sur dix ans du nombre d'accidents, de décès et de blessures survenus aux passages à niveau. Nous ne

Direction 2006. L'un des objectifs de Transports Canada est de réduire de 50 p. 100, d'ici 2006 (octobre 1995 étant le mois de référence) le nombre de collisions aux passages à niveau et d'intrusions sur les emprises de chemin de fer. Le Ministère prévoit atteindre cet objectif par des activités de sensibilisation à la sécurité et des projets de sûreté identifiés durant les consultations avec les gouvernements provinciaux, des administrations municipales, des compagnies de chemin de fer, des syndicats, des organismes d'exécution de la loi et d'autres organisations de sécurité. Sept initiatives clés ont été ciblées : éducation, contrôle d'application, ingénierie, cadre de gestion, ressources et communications. En outre, un guide de prévention des intrusions a été élaboré en collaboration avec les États-Unis, avec la participation des municipalités, des corps policiers, de groupes communautaires, d'écoles et de compagnies ferroviaires. Le guide, qui devrait être publié plus tard au cours de l'année 1998, fournira les outils de travail nécessaires pour encourager et aider les collectivités à réduire les intrusions.

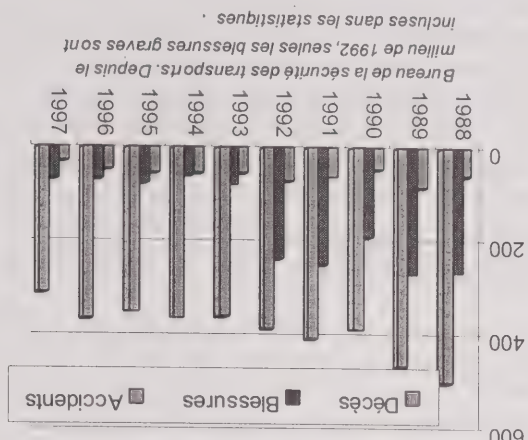
4. Sécurité ferroviaire

Figure 1 – Navires inspectés et détenus

| | 1993-1994 | 1994-1995 | 1995-1996 | 1996-1997 | 1997-1998 |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Nombre de navires inspectés | 1 783 | 1 563 | 1 348 | 1 184 | 1 011 |
| Nombre de navires détenus | 172 | 184 | 149 | 118 | 118 |
| Pourcentage des détentions | 9,6 % | 11,8 % | 11,1 % | 10,0 % | 11,7 % |

Comme le démontre la figure 1, le nombre de navires inspectés continue de croître en raison de la procédure de ciblage du Ministère. La tendance stable des statistiques de détention reflète l'efficacité des critères de ciblage. À leur arrivée dans les eaux canadiennes, les navires étrangers sont inspectés par les experts maritimes de la Sécurité maritime de Transports Canada. Les inspections sont effectuées à bord des navires qui sont le plus susceptibles d'être inférieurs aux normes, selon une procédure de ciblage qui est constamment raffinée de manière à permettre de mieux identifier les navires problèmes. Des 1 011 navires inspectés l'année dernière, 470 présentaient des manquements, dont 118 suffisamment graves pour justifier leur détention. Les navires détenus doivent corriger ces manquements et se soumettre à une nouvelle inspection qui déterminera s'ils sont aptes à prendre la mer avant d'être autorisés à quitter le Canada. La plupart des navires détenus étaient des vraquiers, dont l'inspection demeure une priorité.

Figure 2 – Incidents survenus aux passages à niveau



Bureau de la sécurité des transports. Depuis le milieu de 1992, seules les blessures graves sont incluses dans les statistiques.

1. Sécurité multimodale

Un Plan stratégique de sécurité et de sûreté a été élaboré afin d'offrir une vision à long terme du secteur d'activité; il met moins l'accent sur la réglementation normative et davantage sur les résultats escomptés. Le plan énonce les principaux objectifs, résultats et stratégies et fournit un cadre qui permettra d'accroître l'efficacité, l'efficience et l'obligation de rendre compte des activités commerciales. On consulte en ce moment l'industrie et d'autres membres de la collectivité des transports en vue d'achever le plan d'ici la fin d'automne 1998. Dans l'effort de planification stratégique, un cadre d'élaboration d'une méthode de mesure du rendement et d'un système de rapports a été défini. Des efforts ont déjà été amorcés en vue de déterminer des indicateurs de rendement significatifs et cohérents. On s'attend à réaliser des progrès au cours de la prochaine année.

2. Sécurité aérienne

Même si NAV CANADA exploite maintenant le système de navigation aérienne, Transports Canada a toujours la responsabilité d'établir les règlements et les normes de sécurité qui régissent le système et de veiller à leur respect. À cette fin, 35 p. 100 des installations de services à la circulation aérienne (ATS) de NAV CANADA ont été vérifiées en 1997-1998, pour s'assurer de leur conformité avec les règlements et normes et pour relever et corriger toute inexactitude dans leurs manuels. Des dérogations mineures au Règlement sur les contrôleurs de la circulation aérienne ont été constatées et, par la suite, corrigées.

Transports Canada a également entrepris la vérification de tous les systèmes d'atterrissage aux instruments et systèmes d'alimentation électrique des installations de NAV CANADA. Certaines dérogations aux normes techniques ont été constatées – notamment sur le plan de la fréquence des pannes d'équipement et de la disponibilité réduite du service; la société les a immédiatement corrigées.

3. Sécurité maritime

Les responsabilités associées à la gamme de services sont la sécurité des navires, la protection de l'environnement, et le pilotage maritime. Plusieurs projets de réglementation et de législation entrepris pendant l'année – notamment les modifications apportées la Loi sur la *marine marchande du Canada* et l'adoption de la nouvelle *Loi maritime du Canada* – seront déterminants pour assurer la sécurité et l'efficience du transport maritime. Ces projets sont abordés à la section 5.2 (p. 49).

Contrôle des navires par l'État du port. Le contrôle des navires par l'État du port est un mécanisme qui permet d'assurer la sécurité de la vie humaine en mer et de protéger l'environnement du Canada par la réduction du nombre de navires inférieurs aux normes qui font escale dans les ports canadiens. En mars 1998, sur l'initiative du Canada, les ministres responsables de la sécurité maritime en Europe, dans l'Atlantique Nord, et dans l'Asie-Pacifique ont signé une déclaration ministérielle conjointe sur le contrôle des navires par l'État du port intitulée « L'état se resserre : Action internationale visant à mettre fin à l'exploitation de navires inférieurs aux normes ». Cette collaboration internationale témoigne d'un engagement commun envers l'amélioration de la sécurité des navires, de la propreté des océans et des conditions de travail et de vie à bord des navires.

| | |
|--|---------|
| Sommaire financier de 1997-1998 (en milliers de dollars) | |
| Dépenses prévues (Budget principal des dépenses) | 221 294 |
| Total des autorisations de fin d'exercice | 250 714 |
| Dépenses réelles en 1997-1998 | 247 564 |
| Changement des autorisations. Les dépenses prévues ont augmenté de 29 millions de dollars, en raison des facteurs majeurs suivants : | |
| + 16 millions de dollars pour le retrait de la GRC des aéroports internationaux (voir p. 34); | |
| + 15 millions de dollars dans d'autres secteurs d'activité, réaffectés en fonction des besoins d'exploitation. | |
| Situation en fin d'exercice. L'excédent de 3,2 millions de dollars – soit moins de 2 p. 100 des autorisations disponibles – résulte de postes divers. | |

Notre engagement envers les Canadiens

Promouvoir la sécurité et la sûreté du réseau national de transport.

Que faisons-nous pour atteindre nos résultats?

Un Plan stratégique de sécurité et de sûreté sera complété prochainement pour le secteur d'activité, à l'appui de la stratégie du Ministère pour un réseau sécuritaire, INTELLIGENT, STRATÉGIQUE ET DURABLE. Le plan établit une vision, des objectifs, des priorités, des

✍ Pour en savoir plus sur les projets de réglementation, voir p. 49.

réglementation et en menant à bien des travaux de recherche et développement qui contribueront à améliorer les normes et les règlements dans tous les modes de transport. Nous confèrerons plus d'ampleur au rôle de l'industrie pour ce qui est d'appuyer les normes de sécurité et de sûreté et nous travaillons en collaboration avec l'industrie pour cerner et régler d'éventuels problèmes de sécurité. Par ailleurs, nous avons entrepris conjointement avec les États-Unis et le Mexique un projet de partage des données dans le but d'évaluer l'activité de transport au Canada et de fixer des buts dans un contexte international.

Statistiques de 1997 sur la sécurité :

- Marine – la plus faible incidence d'accidents de transport maritime en 19 ans, avec une diminution moyenne de 9,5 p. 100 depuis 1990.
- Aviation – en dépit d'une diminution de 3 p. 100 du nombre d'accidents aériens, une diminution globale de 11 p. 100 (selon une moyenne annuelle) de 1992 à 1996.
- Rail – diminution de 14 p. 100 pour tous les types d'accidents ferroviaires depuis 1996.
- Route – le taux de décès a diminué; il est passé de 0,042 p. 100 en 1977 à 0,0176 p. 100 en 1996.

décontamination de l'environnement et des améliorations aux immobilisations découlant des normes de sécurité. Il offre de plus une aide à court terme afin de permettre à certains ports déficitaires d'atteindre l'autonomie financière. À la fin de 1997-1998, près de 15 millions de dollars ont été prélevés sur ce fonds.

3. Transport de surface : Routes et ponts

Afin de favoriser un réseau routier national efficace, efficace et sécuritaire, Transports Canada a investi au total 273 millions de dollars dans l'administration de huit programmes de contribution à l'infrastructure routière, par le biais de 22 ententes conclues avec huit provinces, deux territoires et une municipalité. Le Ministère administre en outre des ententes prévoyant des paiements de 4 millions de dollars au Canadien National (CN) pour l'exploitation et l'entretien du pont Victoria, à Montréal. Le Ministère négocie également une entente de partage des coûts avec le CN pour la réfection de la chaussée du pont Victoria, au coût de 19 millions de dollars. Les travaux devraient être achevés à l'automne 2000.

4. Environnement

Stratégie de développement durable. En décembre 1997, le Ministère a déposé sa stratégie de développement durable. Cette stratégie, qui consiste à intégrer au processus de prise de décisions les aspects environnementaux et socio-économiques, comporte deux éléments :

- ◇ un système de gestion de l'environnement selon lequel le Ministère exercerait ses activités dans le respect de l'environnement,
- ◇ une stratégie de transport durable selon laquelle le Ministère assumerait un rôle de chef de file dans le secteur des transports de manière à favoriser le transport durable au Canada.

La stratégie a été élaborée au cours de consultations étendues avec des représentants du secteur des transports, des provinces, des municipalités, des établissements d'enseignement et de groupes environnementaux. Elle prévoit un plan d'action axé sur huit enjeux stratégiques, ou objectifs à long terme, que Transports Canada prévoit atteindre dans le cadre de son mandat et en partenariat avec d'autres intervenants. Ces huit enjeux de même qu'un résumé des réalisations sont abordés à la section 5.1 (voir p. 47). En plus d'avoir élaboré cette stratégie, le Ministère s'est aussi penché sur les problèmes environnementaux suivants :

Décontamination des terrains. Dans le cadre du processus de cession, tous les aéroports et les ports en voie d'être cédés, de même que les propriétés transférées à NAV CANADA, font l'objet d'études environnementales de base. En ce qui concerne les propriétés de NAV CANADA, le Ministère a examiné et approuvé 500 évaluations de la phase 1 (enquêtes préliminaires). Il est maintenant prêt à procéder à 280 évaluations plus détaillées de la phase 2. Une fois toutes les enquêtes achevées, plus tard cette année, on sera en mesure d'évaluer l'effort de décontamination nécessaire et les coûts connexes.

Évaluations environnementales. Le Ministère a réalisé et approuvé 268 évaluations environnementales, conformément à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE). Parmi les projets évalués, citons à titre d'exemples les projets financés par Transports Canada dans le cadre du Programme routier national, les projets de décontamination et de transfert associés à la cession des aéroports et des ports, et les projets financiers dans le cadre du PALA et des programmes maritimes et ferroviaires.

actifs et à la réduction des coûts. Pour être admissible, un aéroport doit offrir des services passagers réguliers, remplir les exigences de délivrance des certificats d'aéroports et ne pas être propriété du gouvernement fédéral. En 1997-1998, près de 22 millions de dollars ont été offerts à 38 aéroports pour financer divers projets, allant de la réfection de pistes, de voies de circulation et d'aires de trafic à l'achat d'équipement mobile et à l'installation d'aides visuelles.

2. Politique maritime nationale : Cession des ports

L'un des domaines visés par la Politique maritime nationale est la stratégie de gestion des ports canadiens, qui comprend l'identification de trois catégories de ports, définies ci-dessous.

Dix-huit **ports principaux** sont essentiels pour le commerce intérieur et international; ils deviendront des administrations portuaires canadiennes (APC) et feront partie du Réseau portuaire national. Par conséquent, la Société canadienne des ports et les commissions portuaires qui encadrent à l'heure actuelle certains de ces ports seront dissoutes d'ici janvier 1999. Les nouvelles APC seront financièrement autonomes, auront des objectifs commerciaux et seront plus compétitives et mieux adaptées aux besoins des utilisateurs.

Les **ports régionaux et locaux** sont offerts à des organisations communautaires, des gouvernements provinciaux, des administrations municipales et des groupes d'intérêt du secteur privé, qui sont plus en mesure de les exploiter en fonction des besoins locaux. Des ports ont été désignés comme ports éloignés en raison de l'isolement des collectivités qu'ils desservent et de leur dépendance sur les quais existant comme seul moyen d'approvisionnement. Bien que 26 de ces **ports éloignés** aient été transférés, le gouvernement conservera la responsabilité des 34 ports éloignés qui restent à moins que des intérêts extérieurs se montrent fortement intéressés à en faire l'acquisition. Transports Canada continuera de chercher à réaliser des gains d'efficacité dans l'exploitation de ces ports, en consultation avec les collectivités visées.

| Profil de cession des ports régionaux et locaux – Au 31 mars 1998 | | | | | |
|--|-----------|-----------|----------------|------------------|----------------------------------|
| Années | Réel | Prévu | Ports restants | Total | Lettres d'intention ² |
| antérieures | 1997-1998 | 1998-1999 | | | |
| Transférés ou désaffectés | 301 | 14 | 71 | 163 ¹ | 549 |
| 1. Inclut 34 ports éloignés que pourrait conserver Transports Canada. | | | | | |
| 2. Les lettres d'intention sont des déclarations écrites confirmant l'intention de conclure une entente officielle; elles n'engagent aucune des parties à suivre une ligne de conduite particulière. | | | | | |

Où en sommes-nous avec le plan de cession des ports? Dans son *Rapport sur les plans et priorités* de 1997-1998, le Ministère avait les attentes suivantes :

- transférer tous les ports régionaux et locaux, à l'exception de ceux désignés comme ports éloignés, d'ici la fin de 2001-2002;
- réaliser, d'ici 2001-2002, des économies annuelles de 40 millions de dollars au titre des niveaux de ressources de 1994-1995.

Bien que certaines cessions exigent plus de temps que prévu, Transports Canada s'attend toujours à achever le transfert des ports régionaux et locaux d'ici la fin de 2001-2002 et à atteindre ses objectifs d'économies de ressources.

Fonds de cession des ports. Un Fonds de cession des ports de 125 millions de dollars a été constitué pour aider les parties intéressées à assumer l'exploitation des ports régionaux et locaux. Ce fonds couvre le coût des études de faisabilité préalables au transfert, de la

bénéficier d'une aide fédérale en attendant l'examen du rôle à long terme du gouvernement dans ces aéroports.

Grâce à la dévolution, le fardeau de l'exploitation des aéroports canadiens sera supporté non plus par le contribuable, mais par les utilisateurs des installations. On pourra aussi mieux faire correspondre l'offre et la demande, ce qui contribuera en fin de compte à accroître l'efficacité et l'efficience des niveaux de service. À la fin de 1997-1998, plus de 90 p. 100 de tout le trafic passager au pays passait par les aéroports cédés à des administrations ou exploitants aéroportuaires indépendants.

Profil de cession des aéroports - Au 31 mars 1998

| Années | | | | | |
|-------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | antérieures | 1997-1998 | 1998-1999 | 1999-2000 | Total |
| RNA ¹ | 8 | 3 | 7 | 6 | 24 |
| Régionaux-locaux ² | 33 | 14 | 15 | 8 | 70 |
| Petits | 17 | 5 | 9 | -- | 31 |
| Arctique ³ | 11 | -- | -- | -- | 11 |
| Eloignés ⁴ | -- | -- | 1 | 12 | 13 |
| Total | 69 | 22 | 32 | 26 | 149 |

1. Inclut les cinq cessions à des AAL avant la Politique nationale des aéroports.

2. Hausse de un attribuable à la reclassement de l'aéroport éloigné de Natashquan.

3. Les aéroports de l'Arctique comptent deux aéroports du RNA : Yellowknife et Whitehorse.

4. Transports Canada pourrait conserver ces aéroports.

Où en sommes-nous avec le plan de cession des aéroports? Dans son Rapport sur les plans et priorités de 1997-1998, Transports Canada avait les attentes suivantes :

- céder tous les aéroports du RNA d'ici 1998-1999 et les autres n'en faisant pas partie d'ici 1999-2000, à l'exception des aéroports éloignés;
- réaliser des économies de plus de 100 millions de dollars d'ici la fin de 1999-2000, ce qui représente une diminution de 73 p. 100 par rapport aux niveaux de ressources de 1994-1995;
- atteindre une réduction de 2 500 équivalents temps plein (ETP) d'ici 1999-2000;
- réaliser une évaluation en 1998-1999 afin de déterminer si les cessions ont donné lieu à une plus grande satisfaction des utilisateurs et à une plus grande participation des collectivités à la prise de décisions.

Le Ministère s'attend maintenant à ce que toutes les cessions soient achevées d'ici la fin de 1999-2000, le calendrier de cession des aéroports du RNA s'étant trouvé décalé d'un an en raison de plusieurs facteurs. Certains de ces aéroports n'ont pas encore atteint un degré d'autonomie financière suffisant pour attirer d'éventuelles administrations aéroportuaires. Afin de faciliter leur cession, Transports Canada tente par divers moyens d'accroître les recettes et de réduire les frais d'exploitation. Des retards imprévus sont également survenus dans le règlement d'intérêts de tierces parties. Nous sommes cependant toujours en passe d'atteindre l'objectif d'économies financières et de réduction des ETP d'ici la fin de 1999-2000. Nous avons entrepris en 1997-1998 d'examiner les baux des quatre premières administrations aéroportuaires locales (AAL) – Vancouver, Calgary, Edmonton et Montréal – afin d'évaluer leur rendement de même que celui du gouvernement fédéral après cinq années d'exploitation. Cette évaluation devrait être achevée en 1998-1999.

Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires. Faisant partie intégrante de la PNA, le Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires offre aux aéroports admissibles une aide financière pour les projets d'immobilisations liés à la sécurité, à la protection des

| Sommaire financier de 1997-1998 | |
|---|-----------|
| Dépenses prévues (Budget principal des dépenses) | 1 020 076 |
| Autorisations totales en fin d'exercice | |
| Dépenses réelles 1997-1998 | 1 055 471 |
| Changement des autorisations. Les dépenses prévues ont augmenté de 46 millions de dollars, en raison des facteurs majeurs suivants : | |
| + 98 millions de dollars pour les rajustements au bail de l'Administration aéroportuaire du Grand Toronto (p. 34); | |
| - 30 millions de dollars relativement au paiement de la période de transition prévu par la loi à NAV CANADA; | |
| - 3 millions de dollars relativement au paiement prévu par la loi au CN pour le pont Victoria; | |
| - 20 millions de dollars pour les réaffectations aux autres secteurs d'activités. | |
| Situation en fin d'exercice. Un excédent de 11 millions de dollars – soit 1 p. 100 des autorisations disponibles – résulte des retards accusés dans les projets de cession. | |

Notre engagement envers les Canadiens

Réduire le fardeau du contribuable canadien en cédant la propriété ou l'exploitation des réseaux de ports et d'aéroports du Canada à des organismes locaux tout en veillant au maintien de systèmes adéquats, sûrs, efficaces et respectueux de l'environnement.

Que faisons-nous pour obtenir ces résultats ?

La cession des aéroports et des ports – qui contribuera à accroître l'efficacité et l'efficacite des niveaux de service – reste l'élément principal de ce secteur d'activité. Une autre partie considérable des efforts du secteur d'activité est axée sur les questions environnementales, qui comprennent l'élaboration conjointe de l'élément du secteur des transports de la Stratégie nationale sur le changement climatique, l'élaboration d'un plan de mise en oeuvre pour la Stratégie de développement durable de Transports Canada, ainsi que la mise à exécution d'un système de gestion environnementale relativement aux activités du Ministère. Les questions de gestion de programme (gérance) comprennent l'exploitation des entités qui n'ont pas été cédées, ou qui sont des installations éloignées, l'administration des baux aéroportuaires, l'exécution des entreprises et des engagements découlant de la cession du système de navigation aérienne à NAV CANADA, la création d'un Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires et la négociation et l'application d'ententes de contribution relativement aux routes et ponts.

Principales réalisations en matière de rendement en 1997-1998

1. Politique nationale des aéroports

Conformément à la Politique nationale des aéroports (PNA) annoncée en juillet 1994, le gouvernement fédéral procède à la commercialisation de ses aéroports, cédant à des achalandés ainsi que ceux du Réseau national d'aéroports (RNA) et offrant les petits aéroports en vente à des intérêts locaux. Les aéroports éloignés qui constituent le seul mode de transport fiable accessible à longeur d'année aux collectivités isolées pourraient être cédés si des organismes locaux se montraient intéressés. Toutefois, ils continueront de

4. Politique aérienne

subvention de 216 millions de dollars versée à VIA en 1997-1998 représente une diminution de 50 p. 100 par rapport à 1992. Cette tendance ne peut cependant pas se poursuivre indéfiniment; il faudra des capitaux à un moment donné pour remettre en état et remplacer la flotte. L'intention est d'assurer un service ferroviaire voyageur aux Canadiens sans accabler les contribuables. Le rapport du CPT a été présenté à la Chambre des communes en juin 1998 et la réponse du gouvernement doit être présentée d'ici le 9 novembre 1998.

Services aériens internationaux tout-cargo. En janvier 1998, le gouvernement fédéral a adopté des lignes directrices permettant au ministre des Transports de désigner des transporteurs aériens canadiens pour l'exploitation de services réguliers internationaux tout-cargo. Reconnaissant l'importance des services de transport de fret aérien, les lignes directrices visent à favoriser la croissance des transporteurs canadiens tout-cargo et à accroître les occasions de création de services réguliers qui profiteront aux expéditeurs et aux aéroports du Canada. Cette initiative est cohérente avec les objectifs commerciaux du Canada sur la scène internationale.

Accords bilatéraux. En 1997-1998, le Canada a continué d'élargir ses accords aériens bilatéraux, créant de nouvelles possibilités pour les services internationaux réguliers. Un premier accord a été conclu avec l'Ukraine, de nouveaux droits ont été ajoutés aux accords du Canada avec la Chine, la Belgique et les États-Unis, et des modifications ont été apportées à nos accords avec l'Islande.

Pour veiller à ce que le Canada utilise les droits aériens qu'il possède en vertu des accords bilatéraux existants et pour répondre aux attentes de l'industrie canadienne du transport aérien relativement à l'exploitation de services aériens internationaux réguliers, le ministre des Transports a désigné les transporteurs aériens suivants sur les marchés internationaux :

- ◊ Lignes aériennes Canadian International – Bolivie, Colombie, Équateur, Maroc, Portugal, les îles Turks et Caïcos, Aruba, et les Antilles néerlandaises;
- ◊ Air Canada – Tunisie, Autriche, îles Caïman, Égypte, Finlande, Arabie saoudite, Turquie et Venezuela;
- ◊ Kेलowna Flightcraft International – Chine.

5. Coopération internationale

En 1997-1998, le Ministère a continué à appuyer ses engagements de coopération technique à l'échelle internationale, à servir de point central pour les demandes d'expertise technique de gouvernement à gouvernement et à appuyer le secteur des transports canadien dans ses efforts de vente sur les marchés internationaux. Par conséquent, Transports Canada a fourni son expertise – à la Guyane, aux Bahamas, à la Jamaïque, au Chili, au Vietnam, à l'Indonésie, à la Pologne et à la Turquie – dans des domaines aussi variés que l'économie des transports, l'élaboration de politiques, le contrôle des navires par l'État du port, la privatisation d'aéroports, le développement institutionnel d'administrations maritimes, l'établissement des coûts réglementaires et la sécurité ferroviaire.

En juin 1997, le Ministère a accueilli la conférence des ministres des Transports de l'organisation de coopération économique de l'Asie-Pacifique (APEC) à Victoria (Colombie-Britannique) qui sert de tribune pour la coordination internationale des questions de transports. Plus de 500 délégués du monde entier ont participé à cette conférence où ils ont notamment discuté de façons d'accroître la capacité et l'efficacité des réseaux de transport.

Réseau de la voie maritime du Saint-Laurent – Droits. Les droits de la Voie maritime sont gelés depuis 1993, ce qui diminue la viabilité financière de l'exploitation de la Voie maritime et accroît la dépendance envers l'aide financière gouvernementale. C'est pourquoi les droits de la Voie maritime augmenteront de 2 p. 100 par année à compter du 1^{er} juin 1998 pour les cinq prochaines années, proposition appuyée sans réserve par le Groupe des utilisateurs de la voie maritime. Une disposition a également été prévue pour apporter des rajustements selon le rendement de la nouvelle administration et fournir des incitatifs pour une efficacité accrue. Ce projet de majoration des recettes provenant des utilisateurs de la Voie maritime réduira les besoins futurs sur le plan de l'aide gouvernementale.

Services de traversier. En juin 1997 était inauguré le Pont de la Confédération reliant l'Île-du-Prince-Édouard (I.-P.-É.) avec le reste du Canada, ce qui a entraîné l'interruption de la liaison par traversier de Marine Atlantique entre Borden (I.-P.-É.) et Cape Tormentine, (Nouveau-Brunswick). Autrefois un exploitant de liaisons offrant plusieurs services, Marine Atlantique n'assure plus maintenant que la liaison par traversier garantie par la Constitution entre la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve. Malgré la réduction et la réorganisation qu'elle a subies, la société continue néanmoins d'améliorer ses pratiques de gestion et ses niveaux de service. En 1997-1998, la subvention versée par le fédéral à Marine Atlantique se chiffrait à 91 millions de dollars; ce montant diminuera à l'avenir. Les dépenses prévues en 2000-2001 se chiffrent à 36 millions de dollars.


2. Examen du transport du grain

En décembre 1997, à la demande des intervenants de l'industrie du grain, le ministre des Transports a nommé le juge Willard Estey et l'a chargé de mener un examen complet et exhaustif du réseau de transport et de manutention du grain au Canada et d'examiner les aspects institutionnels, législatifs, matériels et opérationnels. Après de longues consultations avec les intervenants, le juge Estey a présenté son rapport de la Phase I au Ministre en juin 1998. Le rapport faisait état de 15 grandes questions, notamment les avantages que présentent les gains d'efficacité pour les producteurs, l'accès compétitif aux lignes de chemin de fer, l'abandon des embranchements ferroviaires, et la gestion du réseau. Au cours de la deuxième phase, qu'il doit avoir terminée pour le 31 décembre 1998, M. le juge Estey travaillera avec les intervenants du réseau pour élaborer des recommandations et des plans de mise en oeuvre en vue de réformer le réseau et de définir clairement les rôles, les responsabilités et la responsabilisation de tous les participants.

Wagons-trémies à grain. L'allocation de 13 000 wagons-trémies à grain appartenant au gouvernement a été reportée jusqu'à la conclusion de l'examen du transport du grain mené par M. le juge Estey étant donné que les décisions qui en résulteront pourraient avoir une incidence sur les modalités de la vente.

3. Examen des services ferroviaires voyageurs

En février 1997, le ministre des Transports a demandé au Comité permanent des transports (CPT) de mener un examen sur l'avenir des services ferroviaires voyageurs au pays. L'une des principales raisons de cet examen porte sur l'avenir de VIA Rail. VIA a fait un travail admirable au cours des dernières années pour réduire sa dépendance envers les subventions gouvernementales sans pour autant réduire le niveau de service offert au public. De fait, la

 Un exemplaire du rapport de la Phase I est publié sur Internet à l'adresse suivante : <http://www.grain.gc.ca>

3.2 Réalisations en matière de rendement par secteur d'activité

3.2.1 Politiques

| Sommaire financier de 1997-1998 (en milliers de dollars) | |
|--|---------|
| Dépenses prévues (Budget principal des dépenses) | 425 022 |
| Autorisations totales de fin d'exercice | 794 867 |
| Dépenses réelles 1997-1998 | 792 024 |
| Changement des autorisations. Les dépenses prévues ont augmenté de 370 millions de dollars, en raison des facteurs majeurs suivants : | |
| + 348 millions de dollars pour le versement de la subvention aux services de traversier du Labrador (p. 34); | |
| + 30 millions de dollars pour acheter le <i>n.m. Isle of Inishturk</i> (p. 34). | |
| Situation en fin d'exercice. Un excédent de 2,8 millions de dollars – soit moins de 1 p. 100 des autorisations disponibles – résulte des divers postes. | |

Notre engagement envers les Canadiens

Elaborer des politiques favorisant la mise en place d'un réseau de transport canadien efficace, efficient et compétitif.

Que faisons-nous pour obtenir ces résultats?

Les initiatives de politique amorcées au sein de ce secteur d'activité sont diverses et influent sur une partie considérable des programmes du Ministère. Il reste fort à faire pour mettre en oeuvre la *Loi maritime du Canada* récemment adoptée, notamment l'élaboration des lettres patentes pour les nouvelles Administrations portuaires canadiennes (APC), la constitution des comités consultatifs portuaires et des conseils d'administration des APC, la dissolution de la Société canadienne des ports et la commercialisation des activités de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent. Des examens de politiques porteront sur les services ferroviaires voyageurs et le transport du grain. Des travaux conjoints avec les provinces et les territoires seront également entrepris relativement aux partenariats entre les secteurs public et privé sur des questions de transport comme la Stratégie routière nationale. Nous achevons la plupart des projets de commercialisation, mais poursuivons notre progression vers l'établissement d'un cadre stratégique national de transport qui fera du réseau de transport du Canada un réseau SÉCURITAIRE, INTELLIGENT, STRATÉGIQUE et DURABLE.

Principales réalisations en matière de rendement en 1997-1998

1. Politique maritime nationale : Nouvelle Loi maritime du Canada

La nouvelle *Loi maritime du Canada* (projet de loi C-9) mise de l'avant par Transports Canada – qui a reçu la sanction royale le 11 juin 1998 et doit entrer en vigueur le 1^{er} janvier 1999 – permet au Ministère de mettre à exécution la Politique maritime nationale. Cette dernière a été rendue publique en décembre 1995; elle vise à faire en sorte que le secteur maritime continue de contribuer à la prospérité du Canada en facilitant l'exploitation des ports et des autres installations et services maritimes dans une optique commerciale. La Loi entraînera la dissolution de la Société canadienne des ports, la création d'administrations portuaires canadiennes sans but lucratif axées sur les utilisateurs, la cession des ports régionaux et locaux, la gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent par des groupes d'utilisateurs, et la

3.0 Rendement du Ministère

3.1 Attentes

L'orientation globale de Transports Canada l'an dernier était, et continue d'être, la sécurité et la modernisation du système de transport du Canada. Les extraits suivants qui sont tirés du *Rapport sur les plans et les priorités* de 1997-1998 servent à souligner les principaux résultats sur lesquels le Ministère entendait se concentrer au cours de l'exercice :

SÉCURITÉ

- ☐ continuer à moderniser des lois comme la *Loi sur la marine marchande du Canada* et le Règlement sur le transport des marchandises dangereuses;
- ☐ mettre en place un plan stratégique de sécurité et sûreté doté d'un cadre de responsabilité et de performance;
- ☐ collaborer avec les exploitants d'aéroport et les forces de police pour assurer la transition sans heurt à d'autres mesures de sûreté aux aéroports internationaux après le retrait de la Gendarmerie royale du Canada;
- ☐ prendre l'initiative de faire du réseau routier canadien le plus sûr du monde d'ici l'an 2001.

COMMERCIALISATION ET RÉDUCTION DES SUBVENTIONS

Politique nationale des aéroports

- ☐ poursuivre la cession des aéroports appartenant au gouvernement fédéral à des administrations aéroportuaires canadiennes et à des groupes d'intérêts locaux.

Politique maritime nationale

- ☐ adopter la nouvelle *Loi maritime du Canada*;
- ☐ faire des principaux ports du Canada des administrations portuaires canadiennes, abolir la Société canadienne des ports;
- ☐ poursuivre la cession des ports régionaux et locaux à des groupes d'intérêts locaux;
- ☐ établir une société à but non lucratif qui sera responsable pour la gestion et l'exploitation de la voie maritime du Saint-Laurent;
- ☐ supprimer le service de traversier subventionné entre Cape Tormentine (Nouveau-Brunswick) et Borden (Île-du-Prince-Édouard) suite à l'ouverture du Pont de la Confédération.

Autre

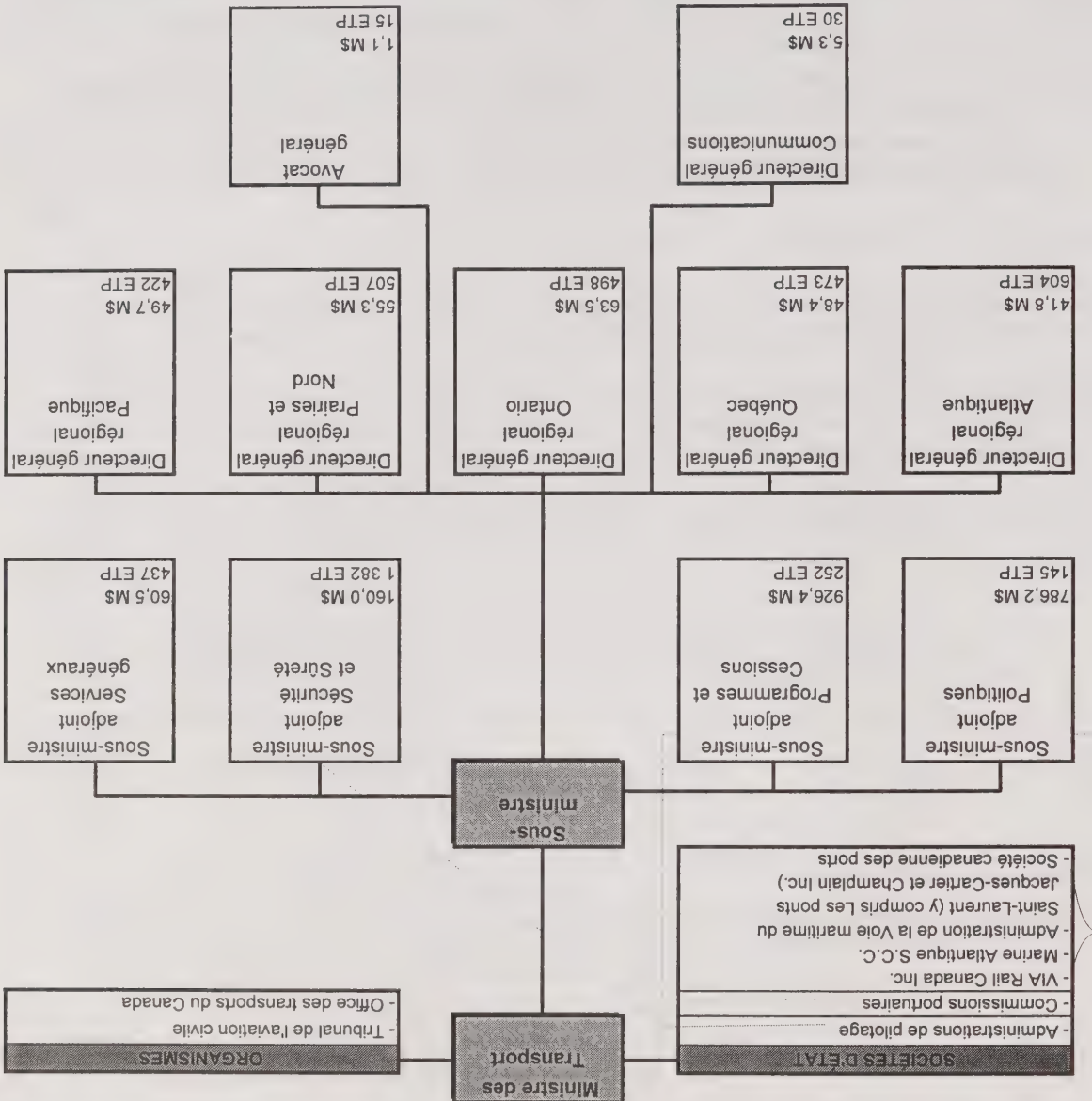
- ☐ assurer l'autonomie financière de toutes les administrations de pilotage d'ici 1998;
- ☐ confier la responsabilité de l'inspection des navires aux sociétés de classification;
- ☐ concevoir une formule de commercialisation appropriée pour la vente du parc gouvernemental de wagons-trémiés destinés au transport des grains.

CADRE STRATÉGIQUE DES TRANSPORTS

- ☐ étant donné que bon nombre des initiatives stratégiques de Transports Canada étaient déjà bien avancées à la fin de 1996-1997, les travaux de suivi se poursuivront, notamment l'exécution des dernières initiatives visant la commercialisation et la réduction des subventions et la préparation de l'évaluation future des entités cédées afin d'assurer le maintien de la sécurité et de la sûreté du réseau de transport du Canada.

2.3.2 Structure organisationnelle

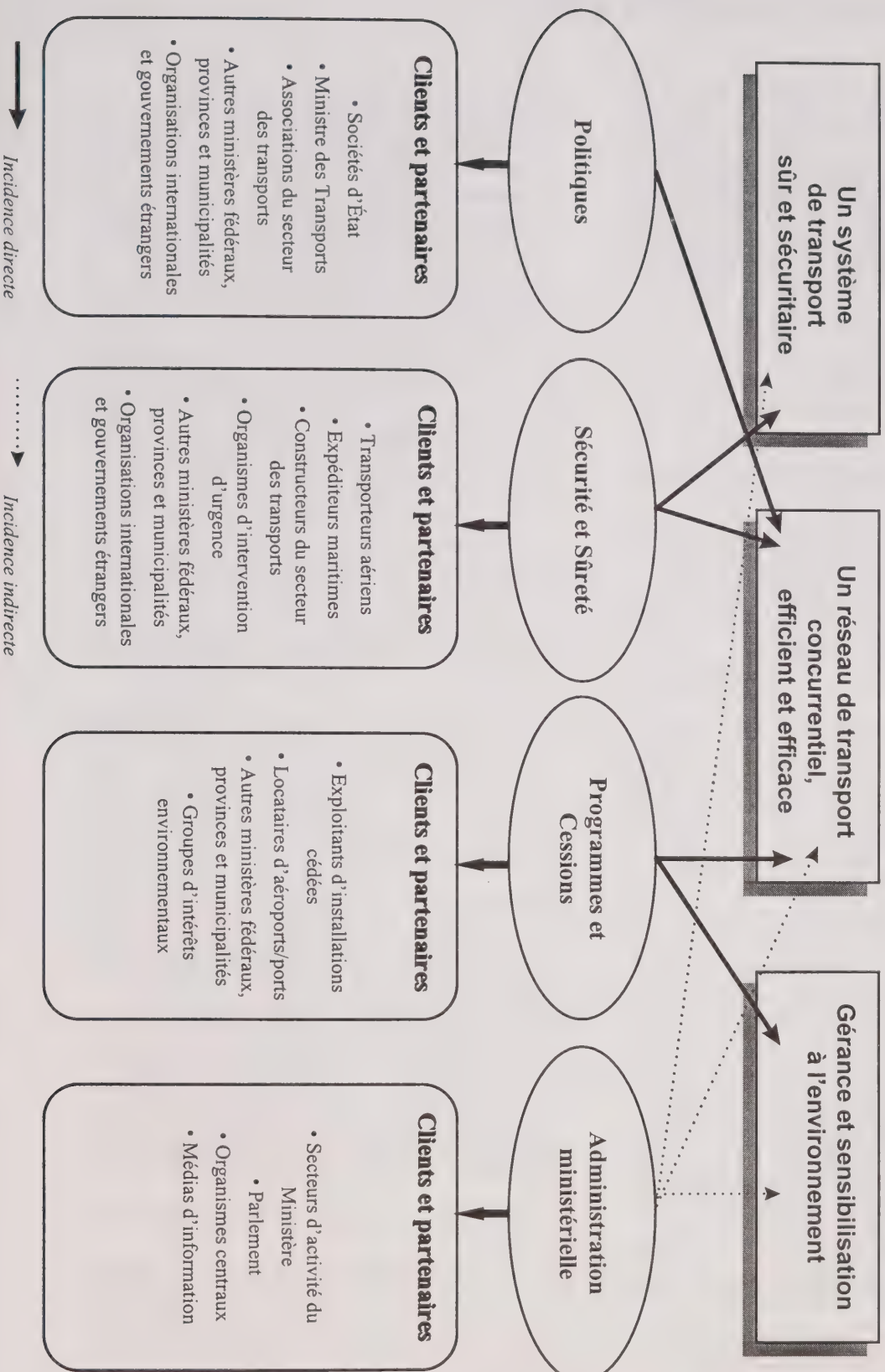
Le Ministère fonctionne en vertu d'une structure organisationnelle décentralisée. À l'administration centrale, quatre sous-ministres adjoints (SMA) – Politiques, Programmes et Cessions, Sécurité et Sûreté et Administration ministérielle – relèvent directement de la sous-ministère et sont responsables de l'élaboration des programmes, des politiques et des normes à l'échelle nationale. Cinq directeurs généraux régionaux (Atlantique, Québec, Ontario, Prairies et Nord et Pacifique) relèvent également de la sous-ministère et sont responsables de l'exécution des programmes et de l'application des politiques et des normes dans leur sphère de responsabilité géographique. Cette structure sert de point de contact central dans chaque région aux clients et aux intervenants du Ministère.



- ◊ Les dépenses réelles pour 1997-1998 sont indiquées pour chaque organisation relevant de la sous-ministère.
- ◊ Aux fins budgétaires, les sociétés d'État relèvent de l'un des trois sous-ministres adjoints, tel qu'illustré.

Clients des secteurs d'activité et contributions aux principaux résultats. Les quatre secteurs d'activité contribuent aux engagements du Ministère en matière de résultats importants, c'est-à-dire à l'égard de notre groupe client le plus important, le public canadien, qui s'attend à un réseau de transport sûr, accessible et abordable. Le tableau ci-dessous illustre la contribution principale de chaque secteur d'activité aux résultats importants et donne un échantillonnage des principaux clients servis.

PRINCIPAUX ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RÉSULTATS



2.3 Organisation ministérielle

2.3.1 Description des secteurs

d'activité

Transports Canada comprend quatre secteurs d'activité décrits ci-après. On trouvera d'autres précisions sur chaque secteur d'activité à la section 3.2.

POLITIQUES (p. 17)

Ce secteur d'activité fixe le cadre politique et législatif de tous les modes de transport réglementés par le fédéral, ce qui contribue en définitive à un réseau de transport national compétitif, efficace et efficient. À l'appui de ce rôle important, les activités commerciales du Groupe des Politiques comprennent également la surveillance et l'analyse du système de transport, la préparation du rapport annuel sur les transports comme le prescrit la *Loi sur les transports au Canada*, la réalisation d'études économiques et l'évaluation des programmes, et le financement et l'analyse de certaines sociétés d'État.

VENTILATION DU SECTEUR : politique des transports; et surveillance et analyse du réseau.

PROGRAMMES ET CÉSSIONS (p. 20)

Le secteur d'activité des Programmes et Cessions négocie la cession des aéroports et des ports, et en assure l'exploitation jusqu'à ce que la cession devienne effective. Ce secteur joue un rôle de

gérance important puisqu'il exploite les installations éloignées appartenant au fédéral, qu'il administre les programmes sur les routes et les ports, qu'il assume des fonctions de locateur aux aéroports, aux ports, aux ponts et aux emplacements du système de navigation aérienne et qu'il gère le portefeuille immobilier du Ministère. Sur le front environnemental, ce secteur d'activité joue un rôle de dirigeant au sein de Transports Canada, du gouvernement fédéral et du secteur des transports en ce qui concerne les transports durables, et il administre un programme de gérance de

l'environnement à l'égard des actifs fédéraux de transport.

VENTILATION DU SECTEUR : aéroports; ports; routes et ponts; et environnement.

SÉCURITÉ ET SÛRETÉ (p. 24)

Premier responsable de la sécurité et de la sécurité du réseau de transport, ce secteur d'activité élabore les lois, les règlements et les normes à l'échelle nationale; exécute des activités de surveillance, d'essai, d'inspection, d'approbation, d'application des règlements, d'éducation, de recherche et développement; et administre des programmes de subvention visant à promouvoir la sécurité et la sûreté de tous les modes de transport – aérien, maritime, ferroviaire et routier, notamment du transport des marchandises dangereuses. Par ailleurs, ce secteur d'activité fournit des services d'aéronefs au gouvernement et à d'autres organismes de transport et prépare des plans d'intervention d'urgence en plus d'assurer la sécurité des personnes qui travaillent dans les zones réglementées des aéroports.

VENTILATION DU SECTEUR : sécurité

multimodale; sécurité aérienne; sécurité maritime; sécurité ferroviaire; transport des marchandises dangereuses; sécurité routière; recherche et développement; sûreté et planification d'urgence; et services des aéronefs.

ADMINISTRATION MINISTÉRIELLE

(p. 31)

Les fonctions du secteur d'activité de l'Administration ministérielle épaulent directement les autres secteurs d'activité du Ministère, en fournissant des services essentiels qui englobent services financiers, services informatiques, services administratifs, ressources humaines, services ministériels, services juridiques, services de vérification et d'examen, et communications internes et extérieures.

VENTILATION DU SECTEUR : services généraux; et gestion ministérielle.

POLITIQUES

Les transports revêtiront de plus en plus d'importance à mesure que l'économie mondiale étendra son influence dans les années à venir. L'un des défis à plus long terme a trait aux échanges commerciaux, vu que les transports sont indispensables à la compétitivité de nos produits et de nos services sous l'angle des coûts, de la ponctualité et de la fiabilité des modes de livraison. Un deuxième facteur a trait à l'urbanisation et à l'engorgement qui rend difficile l'accès aux aéroports et aux ports et qui ralentit les correspondances entre les modes et les réseaux de transport. Un troisième facteur qui a un rapport avec l'engorgement des routes et la pollution est *l'augmentation de la circulation routière* où, selon les statistiques, tout porte à croire que la circulation des véhicules de tourisme augmentera de 50 p. 100 à 100 p. 100 au cours des 25 prochaines années. Ces questions exigent que nous collaborions avec tous les protagonistes du secteur des transports.

CESSIONS

Un certain nombre de facteurs extérieurs risquent de ralentir ou d'altérer la réalisation des avantages que l'on escompte des cessions. La cession de biens fédéraux à des exploitants locaux risque de prendre plus longtemps et de coûter plus cher que prévu à cause d'intérêts tiers, de problèmes provinciaux et de coûts imprévus comme les travaux environnementaux. Certains de ces facteurs risquent de limiter la rentabilité économique des installations à céder.

GÉRANCE

On attache de plus en plus d'importance à la surveillance et à la gestion des baux des aéroports cédés, ainsi qu'aux difficultés qui se rattachent à la structure d'administration des plus grands aéroports du Canada. Des pressions s'exercent également pour remplacer les programmes actuels de financement du réseau routier par un

programme routier national, sans oublier la question des installations routières fédérales et des éléments d'actif de la voie maritime qui ne servent pas à la navigation.

TRANSPORTS DURABLES

Un défi de taille a trait à la stratégie ministérielle visant à promouvoir des transports durables. Cette stratégie repose essentiellement sur l'établissement de partenariats avec d'autres et la prise d'initiatives dépendra de l'empressément mis par d'autres à participer à des études, des évaluations et des mesures de règlement. En outre, beaucoup des éléments de la stratégie traitent de questions qui ont une portée mondiale et il faudra que la réponse cadre avec les conventions et les réalités internationales.

SÉCURITÉ ET SÛRETÉ

Des pressions continuent de s'exercer en vue d'alléger le fardeau de la réglementation et d'adopter d'autres mesures de conformité pour promouvoir la compétitivité nationale et internationale. Les compressions financières obligent de plus en plus Transports Canada à envisager d'autres mesures pour la prestation des services de sécurité et de sûreté. Pour affronter ces difficultés, nous devons nous concentrer sur les secteurs qui présentent les plus grands risques en matière de sécurité. Nous devons également améliorer nos communications et nos consultations avec les intervenants, les clients et le public canadien. Avant que nous n'arrivions au nouveau millénaire, il est indispensable que nous comprenions à fond les incidences possibles des problèmes informatiques de l'an 2000 sur la sécurité et la sûreté du réseau de transport, de même que l'à-propos des mesures correctives que l'industrie devra prendre. Le Ministère doit continuer à jouer un rôle de dirigeant sur le front de la sécurité et de la sûreté pour assurer la reconnaissance du Canada dans les forums nationaux et internationaux.

2.2.4 Plans et priorités stratégiques

Une stratégie sur les transports doit tenir compte du « tableau global », c'est-à-dire de la façon dont les transports fonctionnent comme réseau multimodal intégré et continu. Pour offrir un réseau de transport national qui réponde aux besoins sociaux, économiques et environnementaux d'aujourd'hui, nous avons besoin d'une stratégie comportant quatre éléments principales :

1. **Promouvoir la sécurité des transports.** L'engagement de Transports Canada à l'égard de la sécurité continue d'être sa priorité absolue tout en reconnaissant l'importance d'une réglementation pratique et efficace. Le Ministère entend collaborer de près avec l'industrie pour trouver des solutions et les mettre en pratique, dont l'une doit être de confier à l'industrie la responsabilité de l'observation des normes de rendement.
 2. **Promouvoir les investissements stratégiques dans les transports.** Même si le réseau de transport du Canada est l'un des meilleurs du monde, il a besoin d'être entretenu et modernisé pour assurer la compétitivité du Canada. Dans le cadre de la stratégie nationale, les politiques des transports relatives à la commercialisation, à la privatisation, aux redevances d'utilisation et à la déreglementation ont cherché à créer le cadre et la conjoncture qu'il fallait pour assurer le développement des investissements. Au vu des nombreuses demandes d'amélioration des transports et des moyens limités qui existent, il faut fixer des priorités pour la modernisation des infrastructures et trouver des solutions inventives pour leur financement, d'une façon qui soit
 3. **Soutenir les échanges et le tourisme par des réseaux de transport plus productifs et « plus intelligents ».** Le commerce est essentiel au bien-être du Canada. Le réseau de transport doit épauler les échanges commerciaux et le tourisme de manière efficace et abordable. Des améliorations sont possibles par le recours à des technologies « intelligentes » visant à faciliter le débit de la circulation sur les routes embouteillées et en hausser la sécurité, améliorer le transport du grain entre les silos-éleveurs et les ports, et accélérer le franchissement des frontières pour les personnes et les marchandises.
 4. **Améliorer notre qualité de vie en préconisant des transports plus durables.** Le secteur des transports est actuellement responsable de 27 p. 100 des émissions de gaz à effet de serre au Canada. Ce n'est là qu'une des nombreuses menaces qui planent sur la croissance durable, l'un des problèmes cruciaux qui se posent au monde d'aujourd'hui. Ce sera un défi très redoutable à relever pour le secteur et il faudra élaborer des politiques et des programmes pour atténuer les incidences des transports sur l'environnement. Transports Canada collaborera avec Environnement Canada, Ressources naturelles Canada et le secteur des transports ainsi que ses clients pour trouver une façon pragmatique, concertée et rentable de relever ce défi.
- En bref, le cadre stratégique national des transports doit rendre le secteur des transports du Canada **SÛR, INTELLIGENT, STRATÉGIQUE ET DURABLE.**

Comme l'indiquent les parties I et II du Budget des dépenses 1998-1999, les objectifs de Transports Canada sont de :

HAUSSER LES NORMES DE SÉCURITÉ DU RÉSEAU DE TRANSPORT EN ADOPTANT :

- ◇ des normes et un cadre de réglementation complet et évolutif;
- ◇ des programmes efficaces de certification, de surveillance, d'inspection et de contrôle d'application.

CONTRIBUER À LA PROSPÉRITÉ DU CANADA EN :

- ◇ modernisant les politiques;
- ◇ éliminant les obstacles institutionnels et législatifs;
- ◇ finançant certains éléments clés du réseau.

PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE EN VEILLANT :

- ◇ à évaluer l'incidence sur l'environnement des politiques et des règlements qui sont adoptés;
- ◇ à promouvoir des normes environnementales et à les respecter.

TRAVAILLER AVEC LES PARTENAIRES ET LES CLIENTS PAR :

- ◇ une consultation efficace sur les initiatives en matière de transport;
- ◇ la mise en place et la gestion de projets conjoints.

AMÉLIORER NOS SERVICES EN :

- ◇ comprenant les besoins de nos clients;
- ◇ rendant le processus décisionnel accessible aux clients.

OFFRIR UN MILIEU DE TRAVAIL DYNAMIQUE ET AXÉ SUR LA COLLABORATION OU :

- ◇ les gens sont traités avec confiance et respect;
- ◇ l'on élabore et met en place des stratégies efficaces pour les ressources humaines;
- ◇ l'on offre un programme de reconnaissance et de récompense qui reflète nos valeurs.

Travailler ensemble pour les transports

ENTREPRISES DU SECTEUR DES TRANSPORTS – qui comptent toutes sur l'application juste et équitable des règlements et sur l'élaboration de politiques pour hausser leur rentabilité –

Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada, Canadien Pacifique limitée, VIA Rail, Conseil consultatif maritime canadien, Association canadienne des fabricants de matériels aéronautiques, Canadian Steamship Lines, Algoma Central Marine, Air Canada et NAV CANADA.

ORGANISMES ET ASSOCIATIONS – qui ont des intérêts acquis dans les infrastructures de transport, le régime de réglementation et la sécurité – *Bureau de la sécurité des transports, Conseil des aéroports du Canada, Conseil canadien de la sécurité, administrations de pilotage, Association des chemins de fer du Canada, Association des transports du Canada, Association Canadienne des Pipelines de Ressources Énergétiques, Association canadienne des producteurs pétroliers, Fédération maritime du Canada, Association des armateurs canadiens, Opération Gareau, Association québécoise de transport et des routes, Travailleurs unis des transports, Association canadienne des exploitants de traversiers, Association canadienne du transport urbain, Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé, Association du transport aérien du Canada et Conseil des transporteurs maritimes.*

INTERNATIONAL – pour échanger des informations et harmoniser les règlements dans le domaine des transports – *Federal Aviation Administration des États-Unis, European Joint Airworthiness Authorities, Organisation de l'aviation civile internationale, Coopération économique Asie-Pacifique, Federal Emergency Management Agency des États-Unis, OTAN, Federal Highway Association des États-Unis, Organisation internationale du travail et Organisation maritime internationale.*

enquête et fait rapport sur des problèmes survenus dans le réseau de transports régi par Transports Canada.

SOCIÉTÉS D'ÉTAT

LES PONTS JACQUES-CARTIER ET CHAMPLAIN INC. offrent un moyen sûr et efficace de franchir le pont Jacques-Cartier et le pont Champlain. Les ponts sont sans péage respectivement depuis 1962 et 1990.

MARINE ATLANTIQUE S.C.C. exploite des services de transport maritime et des services connexes sûrs, fiables et efficaces dans le Canada atlantique, pour remplir les obligations constitutionnelles (North Sydney—Port aux Basques) et offrir une solution de rechange aux services constitutionnels (North Sydney—Argenta).

VIA RAIL CANADA INC. gère la plupart des trains de voyageurs au Canada.

ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT.

SOCIÉTÉ CANADIENNE DES PORTS.

2.2.2 Partenaires

Le Ministère collabore avec des centaines d'autres organisations et gouvernements qui ont un intérêt dans les questions de transport. Certains d'entre eux seulement sont mentionnés ci-après :

AUTRES MINISTÈRES FÉDÉRAUX – *Environnement Canada, Défense nationale, Pêches et Océans, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Service canadien du renseignement de sécurité, Justice, Gendarmerie royale du Canada, Industrie Canada, Santé Canada et Solliciteur général.*

GOUVERNEMENTS PROVINCIAUX, TERRITORIAUX ET MUNICIPAUX – surtout en ce qui a trait à l'entretien du réseau routier.

2.2 Contexte d'exploitation

2.2.1 Position au sein du gouvernement

Dans le portefeuille fédéral des transports, c'est Transports Canada qui est le premier responsable du réseau de transport. Il existe néanmoins d'autres organismes fédéraux et sociétés d'Etat sous l'égide du ministre des Transports. qui jouent des rôles décisifs dans les questions de transport. Ces entités, sauf indication contraire, assument ces rôles

TRANSPORTS CANADA

| RÔLES | TRANSPORTS CANADA DOIT : |
|-------------------|---|
| Politiques | ◇ insister sur l'efficience, la compétitivité, la sécurité, la sûreté, l'environnement et l'intégration intermodale. |
| Réglementation | ◇ élaborer des lois, des règlements et des normes, et prendre des mesures en remplacement de la réglementation; ◇ effectuer des inspections et des essais pour vérifier si l'industrie se conforme aux règles établies; ◇ délivrer les licences d'exploitation à l'industrie; ◇ suivre de près les activités commercialisées (Système de navigation aérienne, aéroports, ports, Voie maritime du Saint-Laurent). |
| Exploitation | ◇ céder la plupart des fonctions d'exploitation (sauf dans les régions éloignées le cas échéant); ◇ remplir les obligations constitutionnelles. |
| Locateur | ◇ confier à bail la gestion des aéroports de l'Etat à des exploitants locaux prêts à assumer la responsabilité de leur gestion financière et opérationnelle. |
| Soutien financier | ◇ fournir un soutien financier – dans certaines situations – aux sociétés d'Etat, aux autres paliers de gouvernement et aux organismes du secteur privé pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs en matière de transport. |

ORGANISMES DE TRANSPORT

L'OFFICE DES TRANSPORTS DU CANADA est responsable de la réglementation économique des transports. L'Office rend compte de ses activités au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports et il produit son propre Budget des dépenses.

Le TRIBUNAL DE L'AVIATION CIVILE est un organisme indépendant qui, à la demande de l'industrie aérienne, révisé les décisions prises par le ministre des Transports aux termes de la Loi sur l'aéronautique au sujet de l'application des règlements ou de la délivrance des

licences. Selon la Loi sur les transports au Canada, le Tribunal a aussi pour mission de réviser, sur demande, les sanctions administratives infligées par l'Office des transports du Canada. Le Tribunal rend compte de ses activités au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports et produit son propre Budget des dépenses.

Le BUREAU DE LA SÉCURITÉ DES TRANSPORTS DU CANADA est un organisme indépendant qui rend compte de ses activités au Parlement par l'intermédiaire du président du Conseil privé de la Reine. Il ne fait pas partie du portefeuille des transports puisqu'il

2.0 Aperçu ministériel

2.1 Vision, mission et mandat

Notre vision

OFFRIR LE MEILLEUR RÉSEAU DE TRANSPORT QUI SOIT POUR LE CANADA ET LES CANADIENS

Notre mission

ÉTABLIR ET ADMINISTRER DES POLITIQUES, RÉGLEMENTS ET SERVICES POUR ASSURER LE MEILLEUR RÉSEAU DE TRANSPORT QUI SOIT

Notre mandat

L'exécution des programmes et la prestation des services de Transports Canada se font en vertu de nombreux pouvoirs législatifs et constitutionnels. Le mandat du Ministère se reflète toutefois fidèlement dans son énoncé de mission, qui figure ci-dessus.

Au Canada, la structure des compétences est telle que tous les paliers de gouvernement sont partiellement responsables du réseau de transport. Les provinces contribuent pour beaucoup aux questions de transport. Les objectifs, les priorités stratégiques et les défis présentés dans ce rapport ont trait aux responsabilités qui relèvent des compétences du gouvernement fédéral.

Transports Canada a toujours joué un rôle décisif dans la fourniture du réseau de transport, non seulement par le biais de ses politiques et programmes, mais également par l'exploitation, le financement et la réglementation des principaux éléments des infrastructures du pays.

Cette participation directe a toutefois changé. Le nouveau rôle dévolu au Ministère est d'élaborer des politiques et des lois pertinentes et à jour sur les transports et d'assurer un niveau de sécurité et de sûreté très élevé. Depuis plusieurs années, nous nous évertuons, de concert avec nos clients et nos intervenants, à moderniser le réseau de transport du Canada. Et notre travail n'est pas fini. Dans tous les modes, le Ministère s'emploie à réduire les subventions, à accroître l'efficacité, à donner davantage voix au chapitre aux usagers et à établir une discipline plus commerciale. Et tandis que nous nous efforçons d'améliorer tous ces éléments, nous restons fermement attachés à notre priorité absolue qui est la sécurité. Nous avons accompli d'énormes progrès dans ce sens et nous continuerons de nous positionner pour mieux répondre aux besoins de la société canadienne.

1.0 Message du ministre des Transports

commerciales (le transport des personnes et des marchandises d'un lieu à un autre) et qui, pour beaucoup, sont un secteur d'emploi. Nous transportons un nombre sans cesse croissant de personnes tout en répondant à leurs attentes en matière de sécurité, de confort, de commodité et de fiabilité. Nous nous employons à fournir à tous les Canadiens, où qu'ils vivent, des services de transport de qualité.

En dépit de la concrétisation de beaucoup de nos initiatives, le réseau de transport est encore confronté à de redoutables défis : l'avenir des services ferroviaires voyageurs au Canada, le transport du grain dans l'ouest du Canada, l'élaboration d'une stratégie visant nos infrastructures routières nationales et l'adhésion à l'évolution du développement durable. Et bien sûr, il va sans dire que la sécurité dans tous les modes de transport demeurera notre priorité absolue.

En conclusion, nous demeurons engagés à notre vision et à notre mission. Nous continuerons de consacrer beaucoup de temps et d'énergie à la sécurité du public voyageur canadien, aux services à la clientèle et aux relations avec les intervenants, et nous veillerons à ce que nos politiques et lois ne se laissent pas distancer par l'évolution des nouvelles réalités du Canada d'aujourd'hui – les Canadiens n'accepteront rien de moins.

J'ai le plaisir de présenter ce Rapport ministériel sur le rendement de Transports Canada en 1997-1998.

En accord avec les stratégies exposées dans le Rapport sur les plans et les priorités du Ministère en 1997-1998, nous avons enregistré des progrès indéniables durant l'année au chapitre de la modernisation du réseau de transport et de l'édification d'un « nouveau » Transports Canada. Nous sommes fiers des travaux accomplis depuis quelques années qui ont permis de poser des bases solides pour l'avenir des transports au Canada.

Sur le front législatif, nous nous sommes concentrés l'an dernier sur le secteur maritime. Après avoir travaillé d'arrache-pied à ce projet, le Ministère a assisté avec satisfaction au mois de juin à l'adoption de la nouvelle *Loi maritime du Canada* – un élément qui contribue à la mise en œuvre de la Politique maritime nationale – et des modifications à la *Loi sur la marine marchande du Canada*. Outre ces réalisations, nous en soulignons de nombreuses autres dans le résumé général à la page 4 et fournissons d'autres précisions plus loin dans ce rapport.

Je ne saurais trop insister sur l'importance des transports pour le bien-être économique du Canada. Nous sommes lourdement tributaires des transports qui constituent la clé de voûte des activités

L'honorable David M. Collenette, C.P., député
Ministre des Transports

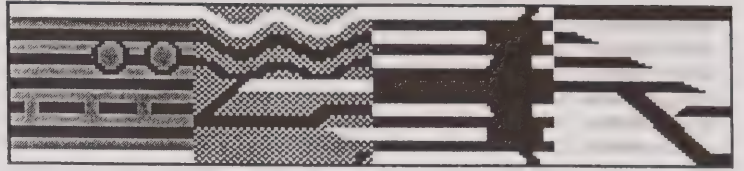


Tableau des principaux engagements en matière de résultats

Transports Canada

| | |
|----------------------------------|------------------------|
| pour fournir aux Canadien(ne)s : | qui se manifeste par : |
|----------------------------------|------------------------|

| | |
|--|---|
| <p>Un réseau de transport sûr et sécuritaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • les statistiques et les tendances d'accidents et de mortalité, et les comparaisons des taux d'accident du transport aérien, maritime, ferroviaire et routier – transport des matières dangereuses compris • un régime réglementaire simplifié, moderne et efficace • l'efficacité et l'harmonisation des lois, règlements et normes pour tous les modes de transport • la sensibilisation du public à la sécurité • la sensibilisation de l'industrie du transport et le degré de conformité aux règlements et normes | <ul style="list-style-type: none"> • RRM pp. 24, 26, 27, 28 • RA Ch. 6 • RRM p. 33, Section 5.2 • RRM p. 33, Section 5.2 • RRM pp. 26, 27 • RRM pp. 25, 26, Section 5.2 |
|--|---|

| | |
|---|--|
| <p>Un réseau de transport concurrentiel, efficace et efficient</p> <ul style="list-style-type: none"> • la viabilité commerciale/financière et les niveaux de compétitivité des services de transport • la cession et la commercialisation de la plupart des activités restantes • l'exploitation efficace des aéroports, ports et havres éloignés • l'élimination des obstacles institutionnels et législatifs aux activités de transport • le transfert des coûts des contribuables aux utilisateurs • un barème de droits axé sur les services • résultats de l'enquête sur la satisfaction de la clientèle | <ul style="list-style-type: none"> • RRM pp. 17, 18, 19, Section 5.2 • RA Ch. 5 • RRM pp. 17, 20, 22 • RRM pp. 17, 18, 19, Section 5.2 • RRM pp. 17, 18, 20, 22, 29 |
|---|--|

| | |
|--|--|
| <p>Gérance et sensibilisation à l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • une stratégie viable et efficace du transport • un système de gestion de l'environnement au titre des activités de Transports Canada • l'administration efficace des baux d'aéroport, de port et d'installations de navigation | <ul style="list-style-type: none"> • RRM p. 23, Section 5.1 • RA Ch. 7 • RRM • Section 5.1 |
|--|--|

RRM – Rapport sur le rendement ministériel 1997-1998 (Transports Canada)
RA – Rapport annuel sur les transports au Canada 1997

 Pour un exemplaire du Rapport annuel sur les transports au Canada 1997, voir p. 57).

En 1997-1998, Transports Canada a continué d'enregistrer des progrès au chapitre de la modernisation et de l'efficacité du réseau de transport. Au nombre de ses principales réalisations :

- ☐ l'adoption au mois de juin de la nouvelle *Loi maritime du Canada* visant à remanier la Politique maritime et à mettre en place un seul texte législatif détaillé régissant les transports maritimes (*voir* p. 17 et section 5.2, qui commence à la p. 49);
- ☐ l'adoption de la première série de modifications à la *Loi sur la marine marchande du Canada* afin de la moderniser, vu que celle-ci n'a jamais fait l'objet d'une refonte depuis son adoption en 1936 (*voir* section 5.2, qui commence à la p. 49);
- ☐ l'élaboration d'un plan stratégique de sécurité et sûreté (*voir* p. 25);
- ☐ la cession durant l'année de 22 autres aéroports à des administrations locales, conformément à la Politique nationale des aéroports (*voir* p. 20);
- ☐ la cession durant l'année de 14 autres ports régionaux et locaux à des entités locales, conformément à la Politique maritime nationale (*voir* p. 22);
- ☐ le dépôt en 1997 de la Stratégie sur le développement durable de Transports Canada (*voir* pp. 23 et section 5.1, qui commence à la p. 47);
- ☐ le lancement de deux examens, un sur l'avenir des services ferroviaires voyageurs au Canada, l'autre le système de maintenance et de transport du grain (*voir* p. 18);
- ☐ l'adoption au mois de mai d'un programme de désactivation des sacs gonflables (*voir* p. 27);
- ☐ l'adoption en juin 1997 d'un nouveau Règlement sur la sûreté du transport maritime qui réglemente l'industrie canadienne des navires de croisière pour garantir la sécurité et la sûreté des passagers et des membres d'équipage (*voir* section 5.2, qui commence à la p. 49);
- ☐ le remaniement intégral du Règlement sur le transport des marchandises dangereuses, qui sera publié dans la partie I de la *Gazette du Canada* à l'automne 1998, afin d'en simplifier le langage (*voir* section 5.2, qui commence à la p. 49);
- ☐ l'adoption de lignes directrices pour le ministre des Transports visant la désignation de transporteurs aériens canadiens qui assureront des services internationaux réguliers tout-cargo, conformément aux objectifs du Canada en matière de commerce international (*voir* p. 19);
- ☐ la désignation de transporteurs aériens canadiens qui pourront exploiter des services internationaux réguliers à destination de nouveaux marchés (*voir* p. 19).

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés | 35 |
| Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et réelles..... | 36 |
| Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et réelles | 37 |
| Tableau 4 – Concordance entre l'ancienne et la nouvelle affectation des ressources..... | 37 |
| Tableau 5 – Besoins en ressources par organisation et secteur d'activité..... | 38 |
| Tableau 6 – Recettes à valoir sur le crédit | 40 |
| Tableau 7 – Recettes à valoir sur le Trésor..... | 41 |
| Tableau 8 – Paiements législatifs..... | 42 |
| Tableau 9 – Paiements de transfert..... | 43 |
| Tableau 10 – Dépenses en capital par secteur d'activité..... | 43 |
| Tableau 11 – Projets d'immobilisations par secteur d'activité..... | 44 |
| Tableau 12 – État des grands projets de l'État..... | 45 |
| Tableau 13 – Prêts, investissements et avances..... | 46 |
| Tableau 14 – Sommaires financiers concernant le fonds renouvelable | 46 |
| Tableau 15 – Passif éventuel | 46 |

Les symboles suivants ont été utilisés dans le rapport :



Renseignements détaillés à la page indiquée.
Renseignements détaillés dans un autre document – voir la Section 6.3.

Table des matières

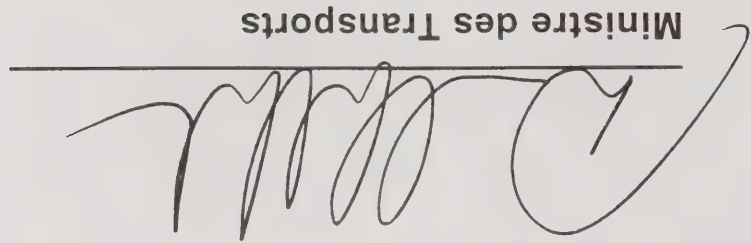
| | |
|--|----|
| Résumé .. | 4 |
| Tableau des principaux engagements en matière de résultats .. | 5 |
| 1.0 Message du ministre des Transports .. | 6 |
| 2.0 Aperçu ministériel .. | 7 |
| 2.1 Vision, mission et mandat .. | 7 |
| 2.2 Contexte d'exploitation .. | 8 |
| 2.2.1 Position au sein du gouvernement .. | 8 |
| 2.2.2 Partenaires .. | 9 |
| 2.2.3 Objectifs .. | 10 |
| 2.2.4 Plans et priorités stratégiques .. | 11 |
| 2.2.5 Défis .. | 12 |
| 2.3 Organisation ministérielle .. | 13 |
| 2.3.1 Description des secteurs d'activité .. | 13 |
| 2.3.2 Structure organisationnelle .. | 15 |
| 3.0 Rendement du Ministère .. | 16 |
| 3.1 Attentes .. | 16 |
| 3.2 Réalisations en matière de rendement par secteur d'activité .. | 17 |
| 3.2.1 Politiques .. | 17 |
| 3.2.2 Programmes et Cessions .. | 20 |
| 3.2.3 Sécurité et Sûreté .. | 24 |
| 3.2.4 Administration ministérielle .. | 31 |
| 3.3 Examens, vérifications et évaluations .. | 33 |
| 4.0 Rendement financier .. | 34 |
| 4.1 Aperçu du rendement financier .. | 34 |
| 4.2 Sommaires financiers en tableaux .. | 35 |
| 5.0 Rapport unifié .. | 47 |
| 5.1 Stratégie de développement durable .. | 47 |
| 5.2 Initiatives réglementaires .. | 49 |
| 6.0 Renseignements supplémentaires .. | 52 |
| 6.1 Adresses pour obtenir des renseignements supplémentaires .. | 52 |
| 6.2 Lois appliquées par le ministre des Transports .. | 55 |
| 6.3 Rapports ministériels .. | 57 |
| Index .. | 58 |

Transports Canada

Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 1998

Approuvé



Ministre des Transports

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une motion afin de répartir, dans le cadre d'un projet pilote, le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget principal des dépenses* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*.

Cette décision découle des engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses. Cette démarche vise à mieux cibler les résultats, à rendre plus transparente l'information fournie et à moderniser la préparation de cette information.

Cette année, le rapport d'autome sur le rendement comprend 80 rapports ministériels sur le rendement ainsi que le rapport du gouvernement intitulé *Une gestion axée sur les résultats*. Ce *Rapport ministériel sur le rendement*, qui couvre la période se terminant le 31 mars 1998, porte sur une responsabilisation axée sur les résultats en signalant les réalisations par rapport aux attentes en matière de rendement et aux engagements en matière de résultats énoncés dans la *Partie III du Budget principal des dépenses* ou le projet pilote de *Rapport sur les plans et priorités* pour 1997-1998. Les principaux engagements en matière de résultats pour l'ensemble des ministères et organismes sont aussi inclus dans *Une gestion axée sur les résultats*.

Il faut, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et soumettre un rapport équilibré sur les réalisations. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessitent un travail soutenu dans toute l'administration fédérale.

Le gouvernement continue de perfectionner et de mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découle de l'expérience acquise, les utilisateurs fournissant au fur et à mesure des précisions sur leurs besoins en information. Les rapports sur le rendement et leur utilisation continueront de faire l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins actuels et en évolution du Parlement.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/fkey.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Secteur de la planification, du rendement et des rapports
Secrétariat du Conseil du Trésor
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042
Télécopieur : (613) 957-7044

Présentation améliorée des rapports au Parlement Document pilote

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 1998

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Editions du gouvernement du Canada — TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/14-1998
ISBN 0-660-60679-8





Transports Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 1998

Canada

CA1
FN
E77

Government
Publications



Transportation Safety Board of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 1998



Canada

Improved Reporting to Parliament Pilot Document

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 1998

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/77-1998

ISBN 0-660-60743-3



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing on a pilot basis what was known as the annual *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*.

This initiative is intended to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament. This involves sharpening the focus on results, increasing the transparency of information and modernizing its preparation.

This year, the Fall Performance Package is comprised of 80 Departmental Performance Reports and the government's "*Managing For Results*" report.

This ***Departmental Performance Report***, covering the period ending March 31, 1998, provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the department's *Part III of the Main Estimates* or pilot *Report on Plans and Priorities* for 1997-98. The key result commitments for all departments and agencies are also included in *Managing for Results*.

Results-based management emphasizes specifying expected program results, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and reporting on achievements in a balanced manner. Accounting and managing for results involve sustained work across government

The government continues to refine and develop both managing for and reporting of results. The refinement comes from acquired experience as users make their information needs more precisely known. The performance reports and their use will continue to be monitored to make sure that they respond to Parliament's ongoing and evolving needs.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Planning, Performance and Reporting Sector
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044

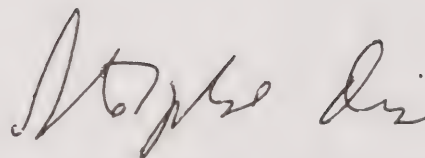
Transportation Safety Board of Canada

Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 1998



Benoît Bouchard
Chairperson
Transportation Safety Board of
Canada



Stéphane Dion
President
Queen's Privy Council for Canada



Canada

Table of Contents

| | |
|---|-----|
| List of Tables and Figures | ii |
| Executive Summary | iii |
| Chart of Key Results Commitments 1998-1999 | iv |
| Section I: The Chairperson's Message | 1 |
| Section II: Departmental Overview | 3 |
| II.1 Mandate, Vision and Mission | 3 |
| II.2 Operating Environment | 4 |
| II.3 Position in Government and Co-delivery Partners | 5 |
| II.4 Objective | 6 |
| II.5 Strategic Priorities | 6 |
| II.6 Challenges | 7 |
| II.7 Departmental Organization | 9 |
| Organizational Chart | 10 |
| Section III: Departmental Performance | 11 |
| III.1 Performance Expectations | 11 |
| III.2 Key Performance Expectations | 11 |
| III.3 Performance Accomplishments | 12 |
| 1. Service to Canadians - Advancing Transportation Safety | 13 |
| 2. Good Internal management of the Agency | 23 |
| Section IV: Financial Performance | 29 |
| IV.1 Financial Performance Overview | 29 |
| IV.2 Financial Summary Tables | 29 |
| Section V: Other Information | 35 |
| V.1 Contact for Further Information and Departmental Web Site | 35 |
| V.2 Legislation and Associated Regulations Administered | 35 |
| V.3 Statutory Annual Reports and Other Departmental Reports | 36 |
| Appendices | 37 |
| A - Description of TSB Investigation Process | 38 |
| B - TSB Cooperation Agreements | 41 |
| C - Internet Addresses for Other Organizations | 43 |
| Index | 44 |

List of Tables and Figures

| | |
|--------------------|---|
| Financial Table 1: | Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates |
| Financial Table 2: | Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line |
| Financial Table 3: | Departmental Planned versus Spending by Business Line |
| Financial Table 5: | Comparison of 1997-98 Planned Spending and Total Authorities to Actual Expenditures by Organization and Service Lines |

| | |
|-----------|---|
| Figure 1: | TSB Organizational Chart |
| Figure 2: | TSB Safety Outputs |
| Figure 3: | Accidents Reported to the TSB |
| Figure 4: | Assessment of Responses to TSB Recommendations - Current Year |
| Figure 5: | Assessment of Responses to TSB Recommendations (1990-1997) |
| Figure 6: | TSB Productivity |

Executive Summary

The Canadian transportation system is among the safest in the world. However, the Transportation Safety Board of Canada (TSB) continues to examine in depth the underlying factors in order to understand why transportation accidents occurred. In this way, the TSB can assure Canadians that safety risks in our transportation system are clearly identified and communicated so that they can be corrected.

This Performance Report outlines the TSB's mandate and objectives, reiterates the results commitments made to Parliament in the *Report on Plans and Priorities*, and accounts for the results achieved in 1997-1998 with available resources.

For the third consecutive year, the total number of occurrences reported has declined. The number of accidents has decreased by 15% since 1994 while the level of activity in the transportation industry has increased.

The TSB published 125 investigation reports in the past year. These reports included 13 recommendations to improve safety and to reduce inherent risks. The number of recommendations and safety advisory notifications issued by the TSB has decreased significantly over the past two years. This decrease is attributed to the more open and collaborative approach of the TSB in its investigations, consequently safety actions are frequently being taken during the course of the TSB investigations by the responsible authorities thereby obviating the need for recommendations.

The TSB continued its efforts to communicate with Canadians and to explain its role in advancing transportation safety. More and more the TSB is being recognized by the media and the Canadian public as an independent agency. The TSB is also well recognized at both the national and international levels. Provincial governments look to the TSB for expert assistance in the investigation of occurrences relating to the short-line railways. Foreign government safety organizations have acquired, and now contribute financially to the enhancement, of the TSB flight recorder playback system. Many countries have sent delegations to Canada to discuss the structure, mandate and operational practices of the TSB and have adopted portions of the Canadian model to improve their own safety organizations.

The TSB continued to participate in government-wide initiatives such as: local shared support services, alternate service delivery, shared computer systems, the Universal Classification System, and the Financial Information Strategy.

Chart of Key Results Commitments

1998-1999

| Transportation Safety Board of Canada (TSB) | | |
|--|--|--|
| To provide Canadians with: | To be demonstrated by: | Achievement reported in: |
| Advancements in safety through independent, objective and timely analysis of safety failures in the federally regulated transportation system. | <ul style="list-style-type: none"> • Identification of safety failures in the marine, rail, pipeline and air transportation systems. • Reduction in risks to persons, property and the environment through the use of investigation findings by governments and industry. • Public access to safety information and recommendations. • Satisfaction with quality and timeliness of findings and recommendations. • Awareness by Canadians of the Board's role in advancing transportation safety. • National and international recognition of the Board as an authoritative and independent resource in the area of transportation safety. | <ul style="list-style-type: none"> • DPR Section III, page 13 and in TSB Annual Report to Parliament • DPR Section III, page 14 and in TSB Annual Report to Parliament • DPR Section III, page 17 and in TSB Annual Report to Parliament • DPR Section III, page 18 and in TSB Annual Report to Parliament • DPR Section III, page 20 and in TSB Annual Report to Parliament • DPR Section III, page 21 and in TSB Annual Report to Parliament |

Section I: The Chairperson's Message

The Transportation Safety Board of Canada is still a relatively young government agency. In its first eight years of existence it has faced and met numerous challenges. One of its major assets is its legislation, the Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act. The statute was developed after many years of considering transportation safety issues in Canada and after a review of the legislation and practices in other countries. It became clear that a form of independent accident investigation had been adopted in several countries. In general the greater the independence of the transportation accident investigation agency the more effective it was. Independence was however, a condition that once met had to be accompanied by technical competence if the agency was to flourish.

In Canada the legislation was introduced with some other important features. The Board's mandate was expanded beyond the investigation of accidents to include the investigation of incidents and safety hazards. This gave the public of Canada an agency that could look into safety failures that had not led to accidents, but might if the risks were not removed from the system. The Board's mandate does not extend to general monitoring of the system which is the province of the regulators. Another important feature of the Canadian legislation is the requirement for the Board to coordinate its activities and operate in a cooperative manner while maintaining its independence. Also of interest is that the Board's processes are mostly open, but certain information is privileged. After considerable debate it was decided that if certain information such as that from witnesses and on-board recorders was protected it would be more readily available to investigators and that would lead to a quicker identification of risks. The risks in turn could be removed from the system and the system would be made safer in the quickest way possible.

Subsequent to its passage in 1989, the Board's legislation has been reviewed and debated and it was recently amended. There were no fundamental changes but there were some improvements to the clarity of the legislation and some features were introduced to increase the independence of the Board and move its work and processes farther from legal and other proceedings.

With this sound legislative foundation, the TSB has become a leader in its field. Nations including among others; the Netherlands, New Zealand, Taiwan, Italy have consulted with Canada on the development of their transportation accident investigation activities. The TSB is also a member of an organization known as the International Transportation Safety Association which works to coordinate the exchange of safety knowledge and to promote the notion of independent and objective transportation accident investigation.

At home and in a practical way the TSB is making its contribution to the safety of air, marine, pipeline and rail transport. The Board's mandate includes the identification of safety deficiencies and the making of recommendations to reduce or eliminate those deficiencies. The cooperative and open style of the Board gives operators and regulators the opportunity to see where most of the safety problems are in the course of an investigation. As time passes, there are fewer recommendations in the Board's reports and more comments on safety action taken by operators and regulators in the course of the investigation. The net result is that safety is served more directly and more quickly.

Much hard work remains to be done and the challenges that face the Board are awesome. I believe that the agency is up to meeting those challenges and that its demonstrated success to date suggests a future that will see continued success and a safer transportation system for Canadians travelling or shipping their products in Canada and abroad.

Section II: Departmental Overview

II.1 Mandate, Vision and Mission

The Transportation Safety Board of Canada (TSB) is an independent agency created in 1990 by an Act of Parliament (*Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act*). Under this legislation, the TSB's only object is the advancement of transportation safety in the federally regulated elements of the marine, rail, pipeline, and air transportation systems. This mandate is fulfilled by conducting independent investigations including, when necessary, public inquiries into transportation occurrences. The purpose of these investigations and inquiries is to make findings as to the causes and contributing factors of the occurrences and to identify safety deficiencies which in turn may result in recommendations designed to improve safety and reduce or eliminate risks to people, to property and to the environment. The TSB has the exclusive authority to make findings as to causes and contributing factors when it investigates a transportation occurrence.

A transportation occurrence is any accident or incident associated with the operation of an aircraft, ship, railway rolling stock, or pipeline. It also includes any hazard that could, in the Board's judgement, induce an accident or incident if left unattended.

The jurisdiction of the TSB includes all transportation occurrences in or over Canada. The Board may also represent Canadian interests in foreign investigations of transportation accidents involving Canadian registered, licensed, or manufactured ships, railway rolling stock, or aircraft. In addition, the Board carries out some of Canada's obligations related to transportation safety at the International Civil Aviation Organization (ICAO) and the International Maritime Organization (IMO).

Our Mission: The Transportation Safety Board of Canada is an independent agency of the federal government. Our mission is to advance transportation safety.



Our Vision is to:

- reduce safety risks in the Canadian transportation system through the provision of relevant, timely and accurate information and compelling arguments for change.
- tailor our communications to meet the needs of the different interested groups.
- employ effective and efficient processes driven by multi-disciplinary teams with clear accountability and responsibilities, and by the TSB's core values.
- provide a positive work environment where the staff have the opportunity to develop the necessary functional, process and interpersonal skills to excel.

II.2 Operating Environment

The TSB operates within the context of the very large and complex Canadian transportation system.

The marine mode involves approximately 45,000 Canadian-registered commercial ships and many foreign vessels in Canadian waters. Marine traffic in Canada includes the transportation of over 50 million passengers annually and nearly 300 million tons of cargo for domestic and international markets. The fishing industry operates over 20,000 vessels.

There are some 30 federally regulated railways, operating close to 40,000 miles of track. The system generates over 340 billion ton-miles of output, produces close to 80 million freight train-miles of work and over 900 million passenger-miles of service. The railways operate over 3,000 locomotives and approximately 120,000 freight and passenger rail cars, and employ nearly 50,000 people.

The national pipeline system under federal jurisdiction comprises about 50 oil and gas companies. These companies operate approximately 40,000 km of pipelines. Over 900 million barrels of crude oil and 4,800 billion cubic feet of natural gas are moved by pipeline in Canada annually.

The civil air transportation system processes over 60 million enplaned and deplaned passengers annually through over 700 Canadian airports. About 1,000 Canadian air carriers and an almost equal number of foreign carriers operate in Canada. There are over 70,000 licensed aviation personnel and nearly 28,000 registered aircraft. The Canadian aerospace industry and the airline industry employ about 88,000 people.

II.3 Position in the Government and Co-delivery Partners

The TSB reports annually to Parliament on its activities, findings, and recommendations through the President of the Queen's Privy Council, and as such is not part of the transportation portfolio. It is not uncommon for Canadians to associate the TSB with Transport Canada. However, the TSB and Transport Canada are completely separate organizations. The creation of the TSB as an independent agency eliminated the potential for conflict of interest that existed when government bodies regulated or operated transportation activities and also investigated the failures associated with their own regulations and operations. The legislation gives the TSB the exclusive authority to make findings as to causes or contributing factors when it investigates a transportation occurrence. The TSB investigation process is defined in Appendix A. Other departments (e.g. Transport Canada, National Energy Board, etc...) may however investigate for any other purposes.

There are many individuals and groups cooperating with the TSB in the fulfillment of its mandate. During the course of an investigation the TSB interacts directly with a number of individuals such as: survivors, witnesses, next-of-kin, and operators. The TSB also interacts with a number of other organizations and agencies such as: coroners, police, manufacturers, owners, insurance companies, as well as other federal government departments and agencies. The cooperation of all these individuals and organizations is essential to the conduct of the TSB's business.

The TSB recognizes the responsibilities of other government organizations and undertakes to cooperate fully, while not compromising its own independence and its ability to fulfill its own responsibilities. The TSB has therefore negotiated a number of Memorandum of Understanding with other federal and provincial organizations in order to define the terms and conditions of cooperation between organizations and to avoid duplication of efforts. A list of these agreements is included in Appendix B.

Additional information on the respective responsibilities of other federal government organizations is available on their departmental web sites (see Appendix C for the Internet addresses).

Transport Canada and the National Energy Board often send a representative to accident sites in order to evaluate the occurrence from the perspective of their organization's responsibilities and to determine if any immediate action is required to ensure that they are meeting their responsibilities. Other federal government departments may also be present at accident sites, such as Human Resources Development Canada, Environment Canada, and the Royal Canadian Mounted Police, to ensure that the areas within their jurisdiction are also handled in an appropriate manner.

II.4 Objective:

The objective of the TSB is to advance transportation safety by:

- conducting independent investigations including, when necessary, public inquiries, into selected transportation occurrences in order to make findings as to their causes and contributing factors;
- identifying safety deficiencies as evidenced by transportation occurrences;
- making recommendations designed to eliminate or reduce any such safety deficiencies; and
- reporting publicly on its investigations and on the findings in relation thereto.

II.5 Strategic Priorities:

The current strategic priorities of the TSB are:

- To provide Canadians with independent, credible, and timely investigation findings by:
 - ▢ the application of systematic investigation and analysis methodology to identify safety deficiencies
 - ▢ the recruitment and on-going development of suitably skilled and experienced staff
 - ▢ the provision of opportunity for persons with a direct interest to comment on a draft report before it is made final
 - ▢ the issue of final investigation reports within a one year time frame
 - ▢ the re-organization of the TSB along results-oriented service lines and the implementation of a new performance management framework providing a clearer focus on results.
- To provide Canadians with improved access to pertinent safety information by:
 - ▢ the strategic use of information technologies, such as the Internet, to make safety information available to the industry and the public
 - ▢ the increased exchange of safety data with other government organizations and the transportation industry
 - ▢ the publication of periodic safety magazines for each mode of transportation.

II.6 Challenges:

Reduced Level of Activity: More than 3,000 transportation occurrences are reported each year in accordance with federal reporting requirements. The TSB bases its decision to investigate on its Occurrence Classification Policy (see Appendix A for details). The prime criterion for deciding to investigate is whether or not an investigation is likely to lead to a reduction in risk to persons, property or the environment. Government-wide reduction in resources over the past number of years has led the TSB to review this classification policy. The TSB has now withdrawn from investigating some accidents even when they involve fatalities. This has resulted in some adverse public reaction and the TSB has come under increased public scrutiny.

Recruitment and Retention of Personnel: The recruitment and retention of personnel represents a major challenge for the TSB. The TSB operates within a very competitive market place where there is limited availability of skilled personnel (e.g. experienced investigators, computer specialists) and where the government cannot compete with the salaries and benefits offered by the industry. The TSB must also contend with employee insecurity and dissatisfaction resulting from on-going cuts and increasing workloads over the past number of years, perceived internal pay inequities, and the upcoming implementation of the Universal Classification System.

Government Policy and Industry Environment: In recent years, partly as a result of government initiatives and partly in response to commercial imperatives, various changes have occurred that may influence transportation safety. Among the changes, are the privatization of crown corporations, the commercialization of many Transport Canada operations in all modes, the introduction of the new *Canada Transportation Act*, the increase in the number of short line railways, and quotas in the fishery. The highly competitive environment in all elements of the transportation industry and the demands by the public and shippers for an almost accident-free transportation system are also significant considerations.

The influences of the foregoing on transportation safety are difficult to isolate. Many of the factors are likely to have both positive and negative effects on safety. For example, many will argue that the increased competition associated with less economic regulation will cause firms to reduce safety margins. At the same time, the freedom to abandon money-losing routes may strengthen companies and allow them to increase their overall margin of safety.

Public Interest in Transportation Safety: Transportation safety has always been a matter of public concern in Canada. This is largely due to the significant social and economic role that the transportation system plays in this country.

Marine safety receives considerable public and media attention because of occurrences both in Canada and abroad. Capsizing of passenger ferries, groundings of large oil tankers and the losses of several large bulk carriers in foreign waters have drawn public attention to marine safety and related environmental issues. Canada is bounded by three oceans and has considerable passenger traffic in this mode. Our fishing industry, while reduced, remains considerable.

The recent accidents involving rail passenger service have increased the public expectations for a level of passenger safety commensurate with the aviation industry. In populated areas, there is always considerable concern about railway safety because trains carry dangerous commodities and toxic substances. Another ongoing public concern is safety at level road crossings. Freight train derailments on mainline tracks have also received considerable media attention.

In the area of pipeline safety, there continues to be significant interest in failures of natural gas pipelines. The TSB has made public several recommendations based on its investigations into gas pipeline ruptures, and pipeline companies have implemented many measures to address the problems identified. The National Energy Board has also conducted a public inquiry into stress corrosion cracking on gas and oil pipelines.

In aviation, public and industry interest has remained focussed on the "commercialization" of many of Transport Canada's operations and services. Many activities have been turned over to entities ranging from non-profit corporations to private sector business firms. A number of recent high-profile aviation accidents in Canada and the United States have also raised the Canadian public's level of concern about aviation safety. This media attention and public concern is expected to continue or increase through the end of the century.

Impact of Technology on Transportation: Over the last 30 years, the rate of technological change in the transportation industry has been very rapid. This is largely due to significant advances in computer and electronics technology, the development of new materials, and their application to the transportation industry. These advances affect all modes of transportation, and while many of them enable investigators to perform their work more effectively, they also make the job of investigation and safety analysis increasingly complex and specialized. The increased reliance on automation poses particular problems for analysing failures at the human-machine interface.

The industry reliance on computers and automated systems may also present some particular challenges as we approach year 2000. Throughout all modes of the transportation industry work is being done to assess the potential impact of the year 2000 bug and to ensure full readiness. For its part, the TSB must be prepared to investigate

occurrences where the year 2000 problem may have been a factor.

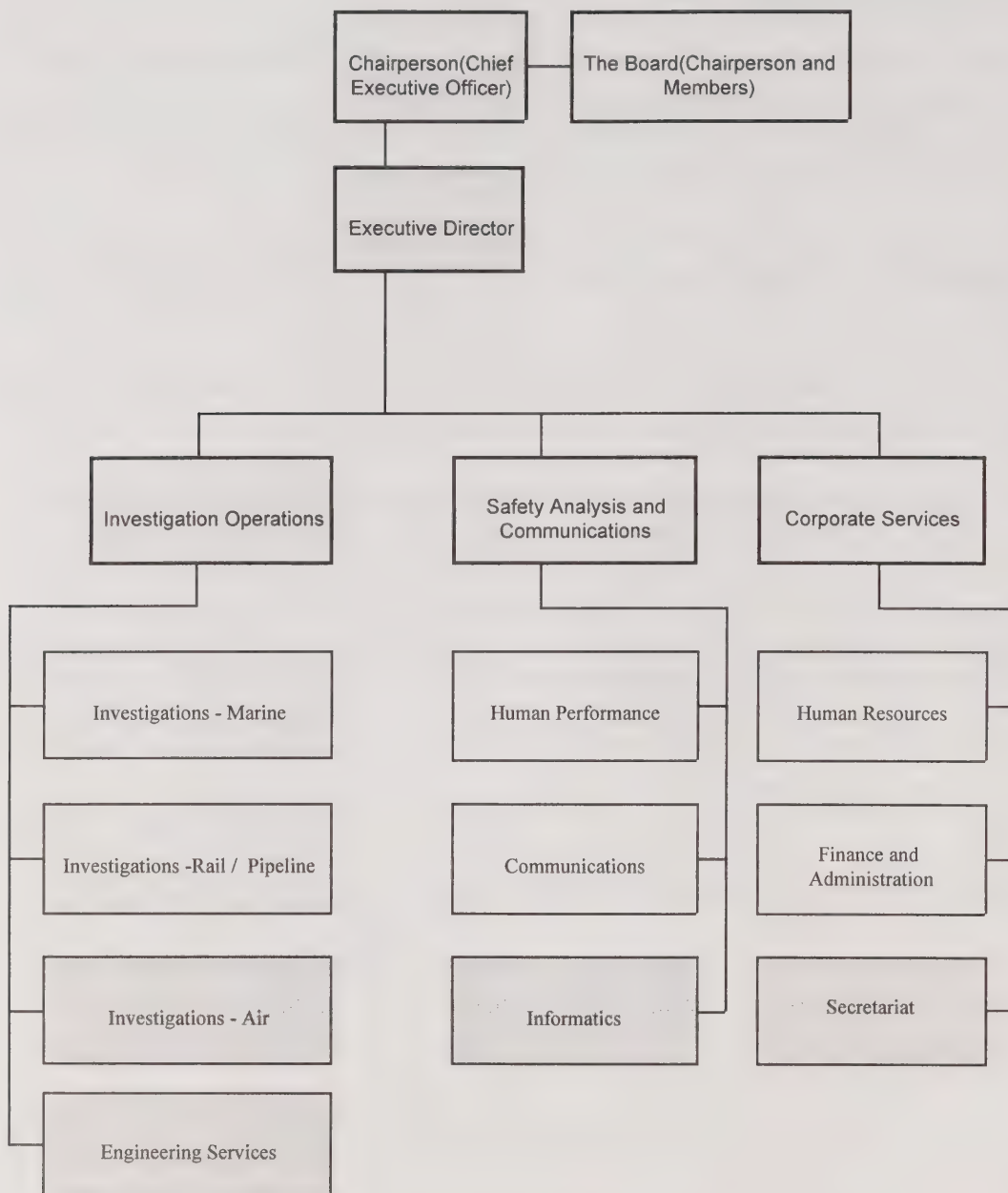
II.7 Departmental Organization

The TSB provides services to Canadians in general and to various identifiable groups such as manufacturers, owners, operators and regulators within the transportation system through one business line: the advancement of transportation safety. This business line is then sub-divided into two service lines: Investigations and Corporate Services.

The Investigations service line consists in the conduct of independent investigations into transportation occurrences involving ship, railway, pipeline and aircraft operations and the preparation of reports on the findings and any safety deficiencies identified, including recommendations based on the findings. This service line includes the activities of the Investigation Operations Directorate, the Board Members' office, and the activities of the Human Performance Division of the Safety Analysis and Communications Directorate.

The Corporate Services service line consists in the provision of internal management and support services in the areas of human resources, finance, administration, informatics, policy and planning, communications, and secretariat services to the Board. This service line includes the activities of the Executive Director's office, the Corporate Services Branch, and the activities of the Communications and Informatics Divisions of the Safety Analysis and Communications Directorate.

Figure 1: TSB Organizational Chart



Section III: Departmental Performance

III.1 Performance Expectations

In the 1997-98 *Part III of the Estimates*, the TSB defined its operational priorities as follows:

- making its work better understood by Canadians;
- implementing resource and process changes to improve the quality and timeliness of its reports; and
- implementing meaningful performance measurements.

Since then work has been done to better define the key performance expectations that the TSB is committed to provide to Canadians. These more elaborate performance expectations are summarized below. Performance measurement and reporting is a "work in progress" for the TSB, further improvements may therefore be expected in future reports.

III.2 Key Performance Expectations

1. Service to Canadians - Advancement of Transportation Safety

- 1.1 Identification of safety failures in the marine, rail, pipeline and air transportation systems.
- 1.2 Reduction in risks to persons, property and the environment through the use of independent, credible and timely investigation findings by governments and industry.
- 1.3 Public access to safety information and recommendations through innovative and cost-effective information methods and technologies.
- 1.4 Satisfaction with quality and timeliness of findings and recommendations.
- 1.5 Awareness by Canadians of the Board's role in advancing transportation safety.
- 1.6 National and international recognition of the Board as an authoritative and independent resource in the area of transportation safety.

2. Good internal management of the agency.

- 2.1 Achievement of the Program Review II resource reductions.
- 2.2 Implementation of a new performance management framework providing a clearer focus on results.
- 2.3 TSB's readiness for year 2000.

- 2.4 Implementation of government-wide strategies and initiatives.
- 2.5 Recruitment and on-going development of suitably skilled and experienced staff

III.3 Performance Accomplishments

| Transportation Safety Board of Canada ¹ | |
|--|--------------|
| Planned Spending | \$22,107,000 |
| Total Authorities | \$23,187,509 |
| 1997-1998 Actuals | \$22,697,140 |

The TSB's achievements must be considered within the context of overall government fiscal restraint. Since 1994-1995 TSB resources have been reduced from \$27.4 million, a net decrease of \$5.3 million in four years. The cumulative impact of these budget reductions is significant since we have not seen a parallel decrease in the demand for our services. To the contrary, Canadians expect the TSB to play a greater role in ensuring transportation safety in a more open and deregulated industry. While reductions have, in many ways, resulted in streamlining and efficiencies, in the medium term they also created a serious challenge to find funding to sustain on-going operations and also deal with emerging priorities, such as keeping pace with information technology. These funding pressures are expected to become more acute in the coming years.

The TSB's effectiveness is dependent on its ability to conduct high quality and timely investigations that identify significant safety deficiencies which in turn lead to safety recommendations and safety actions that contribute to "making a difference". However, there are many other organizations in government and industry that also have improvement of safety as part of their objectives. The total resources of the TSB represent only a small proportion of overall resources applied to the advancement of transportation safety in Canada. Consequently, the responsibility for results is shared amongst many entities and specific measurable accomplishments are difficult to attribute to the TSB or any other organization. Furthermore, many other external factors beyond TSB control can influence transportation safety in Canada, such as: activity levels in each mode, public policy and regulations, technology, weather and climatic conditions, industry competition, labour market conditions, economic conditions, and public opinion.

¹: Planned Spending is based on Part III of the 1997-98 Estimates. Total Authorities represents the total of main estimates and supplementary estimates.

In order to present the best possible performance summary we have combined statistical trends, qualitative indicators and anecdotal evidence. Nonetheless, the challenge for future TSB performance reports will be to develop better performance indicators of client satisfaction, and of the long-term, broader impact of TSB performance on transportation safety in Canada.

The following symbols are used to indicate the results achieved:

- ☐: work is underway
- ✓: objectives achieved.

1. Service to Canadians - Advancement of Transportation Safety

| | | |
|-----|---|---|
| 1.1 | Identification of safety failures in the marine, rail, pipeline and air transportation systems. | ✓ |
|-----|---|---|

Our Approach:

The TSB has reviewed its Occurrence Classification Policy in light of its declining resources. The TSB uses this classification policy to identify occurrences with the potential to result in safety actions or occurrences with a high degree of public concern. Only these occurrences are investigated. The TSB thereby focuses on doing less investigations, but more complete work on the selected cases. This good risk management approach to doing business must however be well communicated to Canadians.

Our Accomplishments:

In 1997-98, the TSB started 115 investigations and completed 125 reports that were released to the public. In addition to these reports, the TSB issued a total of 35 safety outputs (recommendations, safety advisories and information letters) as indicated in figure 2. The number of recommendations, safety advisory notifications and information letters issued by the TSB has decreased


The TSB started 115 investigations and released 125 investigation reports in 1997-98.

significantly over the past two years. This decrease is due primarily to the more open and collaborative approach of the TSB in its investigations. More information is provided to the parties with a direct interest in the findings throughout the investigation process permitting them to take immediate safety actions. It is now frequent practice to observe safety actions being taken by industry and governments during the course of the TSB investigations. Rather than issuing recommendations, the TSB then simply reports on the corrective actions already taken by industry and government agencies.

Figure 2

| TSB Safety Outputs | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|
| | 1995-1996 | 1996-1997 | 1997-1998 |
| Recommendations | 33 | 37 | 13 |
| Safety Advisories | 38 | 30 | 16 |
| Information Letters | 52 | 9 | 6 |
| Safety Actions Taken During Investigations * | 105 | 101 | 103 |

*: Safety actions taken during investigations are computed on the basis of the calendar year.

| | | |
|-----|--|---|
| 1.2 | Reduction in risks to persons, property and the environment through the use of independent, credible and timely investigation findings by governments and industry. |  |
|-----|--|---|

Our Approach:

The TSB conducts its investigations in a cooperative and open style, giving operators and regulators the opportunity to see where most of the safety problems are in the course of an investigation. Operators and regulators can therefore take immediate actions without waiting for TSB recommendations. The TSB may issue interim safety recommendations if a safety deficiency warrants urgent action which is not otherwise being taken. Safety advisory notifications and information letters can also be issued during the course of investigations in order to draw immediate attention to particular issues. Upon concluding

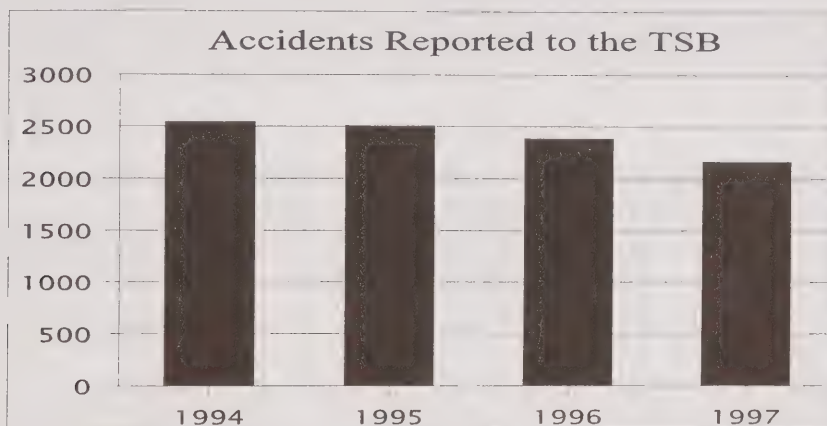
an investigation the TSB issues a public report which may contain recommendations. The TSB then monitors follow-up on its recommendations to identify if appropriate safety actions are being taken or not. It should however, be noted that the TSB has no authority to impose changes on the operators and the regulators.

Our Accomplishments:

In 1997, a total of 2,159 accidents and 1,310 incidents were reported in accordance with the TSB's regulations for mandatory reporting. For the third consecutive year, the total number of occurrences reported has declined. The number of accidents in 1997 decreased by 9% from 1996 and has decreased by 15% since 1994. This reduction cannot be attributed to the efforts of any specific organization. Improvements in transportation safety are the result of the combined efforts of many participants including manufacturers, carriers, crews, regulators, as well as the TSB.

The number of reported accidents has decreased by 15% since 1994.

Figure 3



In order to measure its contribution to the advancement of safety the TSB assesses the responses to its recommendations. In 1997, the TSB received responses to 28 recommendations, some relating to recommendations issued in the previous year. The results of this assessment are shown in figure 4. Overall, TSB recommendations are acted upon in a satisfactory manner.

Figure 4


| Assessment of Responses to TSB Recommendations - Current Year | | | | | |
|---|---|---|---|---|-------|
| 1997 (Year response received) | Fully satisfactory attention to safety deficiency | Satisfactory attention to safety deficiency | Attention to safety deficiency satisfactory in part | Unsatisfactory attention to safety deficiency | Total |
| Marine | - | 13 | 1 | 2 | 16 |
| Pipeline | - | 2 | - | - | 2 |
| Rail | 2 | 6 | - | - | 8 |
| Air | - | 2 | - | - | 2 |
| Total | 2 | 23 | 1 | 2 | 28 |

Over a longer time frame, the response to TSB recommendations is very positive. Figure 5 illustrates the assessment of responses to TSB recommendations issued since 1990. Over the past year, the TSB has noted an improvement in the attention given to reducing or eliminating the safety deficiencies identified, especially by Transport Canada.

Figure 5

| Assessment of Responses to TSB Recommendations (1990-1997) | | | | | |
|--|---|---|---|---|-------|
| | Fully satisfactory attention to safety deficiency | Satisfactory attention to safety deficiency | Attention to safety deficiency satisfactory in part | Unsatisfactory attention to safety deficiency | Total |
| Marine | 35 | 33 | 21 | 8 | 97 |
| Pipeline | 8 | 9 | 1 | 1 | 19 |
| Rail | 34 | 17 | 17 | 5 | 73 |
| Air | 79 | 25 | 34 | 26 | 164 |
| Total | 156 | 84 | 73 | 40 | 353 |

Furthermore, a number of safety actions were undertaken by the industry and by government before the TSB completed its investigations and issued reports (refer to figure 2). These safety actions are also the result of TSB efforts to identify safety deficiencies.

| | | |
|-----|--|---|
| 1.3 | Public access to safety information and recommendations through innovative and cost-effective information methods and technologies. |  |
|-----|--|---|

Our Approach:

The TSB reports publicly on all its investigations. The TSB publishes periodic occurrence statistics for each mode of transportation, as well as a periodic safety digest entitled *Reflexions*. The TSB regularly updates its distribution lists and from time to time conducts reader surveys. The TSB also maintains on-going communication with industry and government agencies involved in transportation safety in order to promote the safety messages. The TSB maintains a key safety issues list (see Appendix A for details) which identifies areas where the risk to safety is sufficient to warrant extra efforts by the transportation industry and governments to address these risks and reduce further accidental losses.

The TSB has undertaken to make some of this safety information available to Canadians in electronic format using its departmental web site. The TSB is also planning to exchange some electronic data with other government agencies and with industry.

Our Accomplishments:

In 1997-98, the TSB published 125 occurrence reports, as well as monthly and annual statistical reports. The TSB continues to publish the *Reflexions* safety digest for each transportation mode. These digests contribute to the advancement of transportation safety by reflecting on the safety lessons learned from accident and incident investigations. Extremely positive feedback has been received from around the world on these publications. In 1997-1998, the TSB published 10 issues, with an increasing readership estimated at more than 100,000.

The TSB made use of its Internet site to make all its reports and other transportation safety information available to Canadians. This initiative has proven to be a cost

effective way of disseminating information. The site is averaging 10,000 visits per week. The TSB has also launched initiatives to share electronic data with other government agencies and selected organizations from the industry. This exchange of data will facilitate the cooperation amongst safety organizations, thereby facilitating the fulfilment of their respective mandates.

The TSB recorded an average of 10,000 hits per week on its departmental web site.

TSB representatives presented papers and participated in conferences and technical meetings to maintain contact with industry. Board members and TSB staff also held numerous meetings with industry and other members of the transportation community, such as: Canadian National, Canadian Pacific Ltd., Trans Canada Pipelines Ltd., the National Energy Board, the Airline Pilots Association, Transport Canada, the Canadian Coast Guard, the Railway Association of Canada, the Canadian Energy Pipeline Association, the Canadian Shipowners Association, etc.

The TSB published a leaflet entitled *Key Safety Issues 1998* outlining key safety issues that pose enough risk to transportation safety to justify extra efforts by the transportation industry and government agencies to prevent further accidental losses. The TSB believes that by highlighting such safety issues it can increase the awareness of industry and governments, with a view to the implementation of safety actions which will reduce or eliminate the attendant safety risks.

| | | |
|-----|---|--------------------------|
| 1.4 | Satisfaction with quality and timeliness of findings and recommendations. | <input type="checkbox"/> |
|-----|---|--------------------------|

Our Approach:

The TSB strives to release its investigation reports within one year of the occurrence date. In response to this challenge, the TSB launched a major initiative called *TSB2000* to improve its operational effectiveness and efficiency. This initiative includes: the redesign of work processes, the development of standard methodology for investigations and safety analysis, the refinement of the internal organization, and the upgrading of staff skills.

Amendments to the TSB's enabling legislation (Bill S-2) were introduced to improve the independence and effectiveness of the agency.

Our Accomplishments:

All reported occurrences were examined in accordance with the TSB's Occurrence Classification Policy to identify those with the greatest potential for advancing safety. Investigations were undertaken for 115 of the occurrences reported in 1997-98. In 1997-98, 125 reports were finalized and released to the public. The number of reports completed exceeded the number of new investigations started during the year. However, the average duration of investigations is 489 days, as shown in figure 6.

The TSB did not meet its one year standard for the completion of investigations.

Figure 6

| TSB Productivity | | | | | | | | | | |
|--|---------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | Marine | | Pipeline | | Rail | | Air | | Total | |
| | 1996-97 | 1997-98 | 1996-97 | 1997-98 | 1996-97 | 1997-98 | 1996-97 | 1997-98 | 1996-97 | 1997-98 |
| Investigations started | 50 | 37 | 2 | 2 | 16 | 10 | 70 | 66 | 138 | 115 |
| Investigations completed | 52 | 44 | 1 | 1 | 36 | 17 | 77 | 63 | 166 | 125 |
| Average duration of completed investigations (# of days) | 523 | 537 | 177 | 717 | 482 | 768 | 340 | 378 | 427 | 489 |


The TSB has not frequently met its objective of completing its investigations within one year of the occurrence. Special efforts were made to ensure that high profile occurrences were completed within the one year time frame. This timeliness problem is due in large part to the reduction in staff levels during the Program Review exercise. The departure of many experienced staff members has had a significant impact on productivity. Initiatives are underway to address this problem.

Under the banner of TSB2000, considerable work has been done to redesign the TSB's work processes, standardize its methodology for investigations and safety analysis, and refine its internal organization. The recruitment and training of new investigators is currently underway to rejuvenate the TSB ranks. An important staff development

initiative has been launched to upgrade the skills of investigators and safety analysts. Another integral part of these changes includes more direct day-to-day communications with those with a direct interest in the work of the TSB.

Together with these initiatives, Bill S-2 was approved by Parliament to fine-tune the TSB's enabling legislation. These amendments, which will strengthen the effective legislation governing the way the TSB operates, fall into three categories: some are in response to government initiatives, many are administrative, and the remainder are aimed at enhancing the operating practices and independence of the TSB.

With respect to the quality of TSB findings and recommendations, the feedback received from persons with a direct interest is very positive. Generally, the persons with a direct interest feel that they are treated fairly and with professionalism by TSB staff. They appreciate being kept informed on the developments of the investigation and respect the credibility of the TSB findings. Feedback from the media is also generally favourable to the TSB and findings are well communicated to Canadians in both the printed and electronic media.

| | | |
|------------|---|---|
| 1.5 | Awareness by Canadians of the Board's role in advancing transportation safety. |  |
|------------|---|---|

Our Approach:

The TSB chairperson is assuming personal leadership on this matter. Personal appearances by the chairperson on the site of some major accidents are intended to draw more media attention to the work of the TSB. The chairperson takes these opportunities to explain the role and mandate of the TSB to all Canadians. The TSB is also giving a higher profile to the release of key investigation reports. The TSB maintains on-going communication with industry.

Our Accomplishments:

For the most part, the TSB performs its work outside of the public eye, garnering media attention only in the first few days following a high profile accident. However, people closer to the investigative process know that a thorough investigation and analysis take time, and that those first few days in the field are only the beginning of a prolonged team effort. Whether at an accident site or at the release of an investigation report, TSB staff take every opportunity made available to them to explain the role of the TSB and the

processes utilized to conduct an investigation.

Overall, recognition of the TSB's name by the media and the public is increasing. More and more Canadians make a distinction between the TSB and Transport Canada.

The TSB chairperson was present at the site of a major train derailment in Biggar, Saskatchewan and at the site of a major air crash in Fredericton, New Brunswick. In both instances, the chairperson explained to the media and to Canadians the work to be performed by the TSB.

The release of the Edson report in Edmonton, Alberta and the Marie-Soleil Tougas report in Montreal, Quebec gave the TSB and its chairperson the opportunity to meet with next-of-kin, the operators, Transport Canada representatives, and the media to review the circumstances surrounding these occurrences. This approach to releasing high profile investigation reports was generally well received by the industry, the communities and the families of the victims. These occurrence reports are available on the TSB Internet site.

Some Canadians (i.e.: relatives of victims, unions, transportation companies) have started to complain that the TSB is not investigating certain accidents. Pursuant to its occurrence classification policy, the TSB carefully reviews the facts surrounding each reported occurrence prior to making a decision to investigate or not. Efforts are then made to communicate to parties with a direct interest the reasons why the TSB chooses not to investigate a particular occurrence and thereby ensure that Canadians gain a better understanding of our role.

| | | |
|-----|---|---|
| 1.6 | National and international recognition of the Board as an authoritative and independent resource in the area of transportation safety. | ✓ |
|-----|---|---|

Our Approach:

In order to be recognized as an authoritative and independent resource in the area of transportation safety the TSB pursues a three pronged approach:

- hire and retain competent staff;
- produce quality reports; and
- cooperate with other organizations.

Our Accomplishments:

The TSB is very well recognized at both the national and international levels. A number of Memorandum of Understanding have been negotiated to facilitate cooperation with other Canadian organizations (see Appendix B). These organizations recognize the professionalism and expertise of the TSB in its field of competence and have come to rely on the TSB's findings. This recognition transcends the federal and provincial jurisdictions. The province of Ontario has signed an agreement with the TSB, and four other provinces are currently negotiating with the TSB, to obtain accident investigation services related to the short-line railways under provincial jurisdiction. Rather than developing their own expertise, these provinces have chosen to seek assistance from the TSB on a cost-recovery basis. These arrangements provide the provincial governments with a cost effective and efficient response to their needs.

The TSB provides accident investigation services relating to short-line railways to some provinces.

The TSB's engineering facilities continue to be of particular interest to officials from government, industry and academia. A number of visits and briefings were provided to enhance awareness and understanding of how scientific methods and technology are used during TSB investigations. In particular, the TSB's flight recorder playback capabilities attract world-wide attention. The *Recorder Analysis and Presentation System* (RAPS) developed by the TSB is currently in use under licensing agreement by five other countries. A total of eight foreign government safety agencies currently contribute to a cost sharing agreement to further enhance and develop this system. This initiative has permitted a much bigger investment in the improvement of this system than the TSB alone could afford.

Foreign country contributions have increased fourfold the TSB investment in the enhancement of the RAPS used to analyse the black boxes retrieved from aircraft accidents.

The TSB enabling legislation is also recognized as a good model by the international community. Many countries have sent delegations to Canada to discuss the structure, mandate and operational practices of the TSB. The Netherlands are currently creating a new government transportation safety agency based on the Canadian model. The Taiwanese government recently sent representatives to Canada to review the Canadian model and have subsequently created a new Aviation Safety Council. New Zealand's investigative authorities were also recently in Canada to look at our legislation with a view to improving their own legislation.

2. Good Internal Management of the Agency

| | | |
|-----|---|---|
| 2.1 | Achievement of the Program Review II resource reductions. | ✓ |
|-----|---|---|

Our Approach:

The TSB has only one program. Program Review reductions could therefore only be achieved by streamlining operations and by making more selective decisions on which occurrences to investigate or not.

Our Accomplishments:

All Program Review reductions were achieved. As expected, by using a risk management approach, the TSB now conducts fewer investigations. The number of investigations dropped considerably as the TSB decided to make most of the reductions in the area of small investigations. This also resulted in the reduction of data used by the regulators to carry out their safety oversight role and for the TSB to conduct safety studies. The timeliness of TSB reports was also negatively affected. In previous years steady progress had been made to achieve the one year standard for the completion of investigations. However, once the Program Review reductions were made the timeliness of reports slipped. This has had an impact on how Canadians perceive the TSB in the execution of its mandate.

The TSB has met its reduction targets.

From a financial perspective, the TSB has met its reduction targets. Furthermore, all work force adjustment costs related to the early departure incentive programs were entirely absorbed within the TSB budgets. The Treasury Board guidelines and standards relating to the pay back period for departure incentive programs were all met.

| | | |
|-----|---|--------------------------|
| 2.2 | Implementation of a new performance management framework providing a clearer focus on results | <input type="checkbox"/> |
|-----|---|--------------------------|

Our Approach:

The TSB held a performance measurement workshop for its senior management team. A new initiative was then undertaken to identify outcomes and good performance measurement indicators. Once this task is completed performance will be measured and linked to results. The TSB is also linking its performance measurement activities with its internal quality assurance functions. It is expected that 2 or 3 years may be required to fully implement and to report on the basis of the new performance management framework.

Our Accomplishments:

First the TSB has refined its key results commitments and has undertaken to make itself better known to Canadians. Many efforts have been made to explain to Canadians the role of the TSB in advancing transportation safety. Planning is now underway for the development of a comprehensive performance management framework. Within a year a detailed strategy should be in place. In its planning, the TSB will link performance measurement to the internal quality assurance functions and will integrate performance measurement into the on-going management of operations. The TSB wants to ensure that performance measurement is done not only to satisfy government requirements, but also to assist in the planning and management of operations.

The TSB is encountering some difficulty in defining good performance measurement indicators due to the fact that it is but a single (small) player among many with responsibilities for advancing transportation safety. It is virtually impossible to measure accurately the impact of the TSB on transportation safety. Furthermore, the TSB has difficulty linking its operational performance to its financial results. No two investigations are identical. Some lead to significant safety improvements, and some do not. There is no good way to link costs incurred by the TSB directly to specific improvements in transportation safety. More work is needed in this area for the TSB be able to meaningfully report on its performance.

More work is needed in this area for the TSB be able to meaningfully report on its performance.

| | | |
|-----|--------------------------------|---|
| 2.3 | TSB's readiness for year 2000. | ✓ |
|-----|--------------------------------|---|

Our Approach:

The TSB has a year 2000 steering committee, with three teams to coordinate its year 2000 readiness efforts. The steering committee meets regularly to monitor progress with respect to the plans. The first team is responsible for all computer hardware, software and networks. The second team is responsible for all embedded systems and office equipment. The third team is responsible for all engineering equipment and applications.

Our Accomplishments:

As of August 1998, the TSB has completed the compliance testing/verification of all computer hardware, software and networks, as well as all embedded systems and office equipment. No major problems have been identified. A detailed plan has been prepared

All mission critical departmental systems should be fully compliant by the end of November 1998.

to address the situation. All mission critical departmental systems should be fully compliant by the end of November 1998. All other systems and applications should be fully compliant by the end of April 1999. Work on the engineering equipment and applications is progressing more slowly. The year 2000 steering committee will be reviewing progress shortly and conducting risk assessments to determine the need for contingency plans.

| | | |
|-----|---|---|
| 2.4 | Implementation of government-wide strategies and initiatives. | ✓ |
|-----|---|---|

Our Approach:

The TSB constantly monitors government priorities, strategies and initiatives. The TSB participates in all mandatory government-wide initiatives. The TSB also joins other government initiatives whenever opportunities for increased efficiency arise. The TSB also includes innovation and a risk taking approach in its management style.

Our Accomplishments:

The TSB is an active proponent of local shared support services. Many support services are currently shared with other government agencies such as the Passport Office, the Canadian International Development Agency, Transport Canada, and Health Canada. The TSB has made agreements with other agencies for the sharing of support services such as: mail services, warehousing, employee assistance program, security services, use of conference rooms, use of government vehicles, etc... According to a review done by the Small Agencies Administrators Network, the TSB is the agency that has the most support services sharing arrangements in place. These sharing arrangements provide an effective and efficient use of resources while providing good quality support services to the agency.

According to a review done by the Small Agencies Administrators Network, the TSB is the agency that has the most support services sharing arrangements in place.

The TSB has also explored alternate service delivery options. One such initiative was implemented in 1997-98. The TSB contracted out the management and operation of its departmental library. All library services are now provided by a private sector contractor. This initiative is considered quite innovative for a government agency as no other government department has undertaken contract out its entire library services. To date, this initiative has proven to be successful and cost effective. The Treasury Board Secretariat has recognized that this TSB initiative is not only innovative but also a step in getting government right.

"This TSB initiative is not only innovative but also a step in getting government right."

Treasury Board Secretariat

The TSB actively participates in the government shared systems initiative. The TSB currently utilizes three of the approved shared systems for the management of its human resources and finances. The TSB is also an active member of the inter-departmental cluster groups for these systems.

Work is currently underway at the TSB for the implementation of the Universal Classification System and the Financial Information Strategy. These two major government initiatives will have a considerable impact on the management of human and financial resources within the TSB.

| | | |
|-----|---|--------------------------|
| 2.5 | Recruitment and on-going development of suitably skilled and experienced staff. | <input type="checkbox"/> |
|-----|---|--------------------------|

Our Approach:

The TSB has defined competency profiles for key positions. Personnel are hired on the basis of skills and abilities. Considerable training and development is done in-house due to the unique and specialized nature of the work to be performed. On-going training is provided to ensure that employees maintain their knowledge and skills up-to-date with changes in the industry.

Our Accomplishments:

In 1997-98 the TSB invested over \$700,000 in training and development activities; an average of \$3,072 per full-time employee. Many employees participated in developmental assignments. A number of employees were also provided with educational assistance to complete post-secondary education. Overall, the TSB has been successful in the development of employees.

In 1997, one employee at the clerical level developed and progressed into a computer programmer position. Two investigator trainees were hired and are currently being groomed to become full-fledged investigators.

One employee at the clerical level developed and progressed into a computer programmer position.

Employee retention is a significant problem for the TSB. The competitiveness in the industry makes it difficult for the TSB to recruit and retain highly skilled professionals. The TSB must therefore constantly renew itself and develop new personnel. This problem will require particular attention over the next few years if the TSB is to maintain its readiness to respond to occurrences.

Section IV: Financial Performance

IV.1 Financial Performance Overview

The TSB started the year with authorities of \$22.1 millions. Supplementary estimates in the amount of \$1,047,450 were then approved for the carry-forward of previous years' lapse, thereby increasing total authorities to \$23.2 millions. In 1997-98, the TSB spent \$22.7 millions of its \$23.2 millions total authorities. The lapse of approximately \$500,000 is due primarily to delays in staffing vacant positions during the course of the year.

The total expenditures of the TSB represent an approximative cost of \$0.75 per Canadian citizen. This is a small price to pay for maintaining the capability to investigate major failures in four different modes of the national transportation system.

IV.2 Financial Summary Tables

The summary financial information presented in the following tables includes three figures. These three figures are intended to show:

- what the plan was at the beginning of the year (Planned Spending);
- what additional spending Parliament has seen fit to approve to reflect changing priorities and unforeseen events (Total Authorities); and
- what was actually spent (1997-98 Actuals).

Financial Table 1

| Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates | | | | |
|---|--|---|--|---------------------------|
| Financial Requirements by Authority (millions of dollars) | | | | |
| Vote | | 1997-98 Planned Spending | 1997-98 Total Authorities | 1997-98 Actual |
| | Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board | | | |
| 15 | Operating expenditures | 19.5 | 20.6 | 20.1 |
| (S) | Contributions to Employee Benefit Plans | 2.6 | 2.6 | 2.6 |
| Total Department | | 22.1 | 23.2 | 22.7 |
| Total Authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities. | | | | |

Financial Table 2

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (millions of dollars)

| Business Line | FTEs | Operating | Capital | Voted Grants & Contri- butions | Subtotal: Gross Voted Expendi- tures | Statutory Grants and Contri- butions | Total Gross Expendi- tures | Less: Revenue Credited to the Vote | Total Net Expendi- tures |
|---|------------|-------------|---------|--|--|--|-------------------------------------|--|-----------------------------------|
| Advancement of Transportation Safety | 241 | 22.1 | - | - | 22.1 | - | 22.1 | - | 22.1 |
| <i>(total authorities)</i> | <i>241</i> | <i>23.2</i> | - | - | <i>23.2</i> | - | <i>23.2</i> | - | <i>23.2</i> |
| (Actuals) | 232 | 22.7 | - | - | 22.7 | - | 22.7 | - | 22.7 |
| Total | 241 | 22.1 | - | - | 22.1 | - | 22.1 | - | 22.1 |
| <i>(total authorities)</i> | <i>241</i> | <i>23.2</i> | - | - | <i>23.2</i> | - | <i>23.2</i> | - | <i>23.2</i> |
| (Actuals) | 232 | 22.7 | - | - | 22.7 | - | 22.7 | - | 22.7 |
| Other Revenues and Expenditures | | | | | | | | | |
| Cost of services provided by other departments | | | | | | | | | 2.9 |
| <i>(total authorities)</i> | | | | | | | | | 2.9 |
| (Actuals) | | | | | | | | | 2.8 |
| Net Cost of the Program | | | | | | | | | 25.0 |
| <i>(total authorities)</i> | | | | | | | | | 26.1 |
| (Actuals) | | | | | | | | | 25.5 |
| Note: Numbers in italics denote Total Authorities for 1997-98 (main and supplementary estimates and other authorities). Bolded numbers denote actual expenditures/revenues in 1997-98 Due to rounding figures may not add to totals shown Operating column includes minor capital costs not material enough to report separately. | | | | | | | | | |

Financial Table 3

| Departmental Planned versus Spending by Business Line (millions of dollars) | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Business Line | Actual 1995-96 | Actual 1996-97 | Planned Spending 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
| Advancement of Transportation Safety | 23.8 | 23.3 | 22.1 | 23.2 | 22.7 |
| Total | 23.8 | 23.3 | 22.1 | 23.2 | 22.7 |
| Total Authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities. | | | | | |

Financial Table 4

Crosswalk Between Old and New Structures

This table does not apply to the TSB as there are no changes in the reporting structure.

Financial Table 5

| Comparison of 1997-98 Planned Spending, and Total Authorities to Actual Expenditures by Organization and Service Lines (millions of dollars) | | | |
|--|----------------|--------------------|-------------|
| | Service Lines | | |
| Transportation Safety Board of Canada | Investigations | Corporate Services | TOTAL |
| Board | 0.8 | - | 0.8 |
| <i>(Total authorities)</i> | 0.7 | - | 0.7 |
| (Actuals) | 0.7 | - | 0.7 |
| Executive, Legal | - | 0.8 | 0.8 |
| <i>(Total authorities)</i> | - | 0.6 | 0.6 |
| (Actuals) | - | 0.5 | 0.5 |
| Investigation Operations | 13.2 | - | 13.2 |
| <i>(Total authorities)</i> | 13.8 | - | 13.8 |
| (Actuals) | 13.6 | - | 13.6 |
| Safety Analysis and Communications | 2.4 | 2.3 | 4.7 |
| <i>(Total authorities)</i> | 2.4 | 3.0 | 5.4 |
| (Actuals) | 2.3 | 2.9 | 5.2 |
| Corporate Services | - | 2.7 | 2.7 |
| <i>(Total authorities)</i> | - | 2.8 | 2.8 |
| (Actuals) | - | 2.7 | 2.7 |
| TOTAL | 16.4 | 5.8 | 22.1 |
| <i>(Total authorities)</i> | 16.9 | 6.4 | 23.2 |
| (Actuals) | 16.6 | 6.1 | 22.7 |
| % of TOTAL | 73.1% | 26.9% | 100% |
| Note: Numbers in italics denote Total Authorities for 1997-98 (main and supplementary estimates and other authorities). Bolded numbers denote actual expenditures/revenues in 1997-98 Due to rounding figures may not add to totals shown | | | |

Other Financial Tables

The following financial tables are not applicable to the TSB.

Financial Table 6: Revenues Credited to the Vote

Financial Table 7: Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund

Financial Table 8: Statutory Payments

Financial Table 9: Transfer Payments

Financial Table 10: Capital Spending

Financial Table 11: Capital Projects

Financial Table 12: Status of Major Crown Projects

Financial Table 13: Loans, Investments and Advances

Financial Table 14: Revolving Fund

Financial Table 15: Contingent Liabilities

Section V: Other Information

V.1 Contact for Further Information and Departmental Web Site

For further information you may contact:

Gertrude René de Cotret
Director, Corporate Services
Transportation Safety Board of Canada
Place du Centre
200 Promenade du Portage
4th Floor
Hull, Quebec
K1A 1K8

E-Mail: gertrude.rene_de_cotret@bst-tsb.x400.gc.ca
Telephone: (819) 994-8001
Facsimile: (819) 997-2239

Jean L. Laporte
Chief, Finance and Administration
Transportation Safety Board of Canada
Place du Centre
200 Promenade du Portage
4th Floor
Hull, Quebec
K1A 1K8

E-Mail: jean.laporte@bst-tsb.x400.gc.ca
Telephone: (819) 994-8004
Facsimile: (819) 997-2239

Additional information is also available on the TSB departmental web site at:
<http://bst-tsb.gc.ca>

V.2 Legislation and Associated Regulations Administered by the Transportation Safety Board of Canada

| | |
|--|---------------------|
| The TSB has sole responsibility to Parliament for the following Acts and associated Regulations: | |
| <i>Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act</i> | R.S.C., 1998, c. 20 |

V.3 Statutory Annual Reports and Other Departmental Reports

Under its legislation the TSB must report to Parliament on its activities, findings and recommendations for each calendar year. The *1997 Annual Report to Parliament* is available from the TSB upon request. The legislation also requires that the Auditor General of Canada conduct an annual audit of the TSB's financial statements and that these financial statements and the corresponding audit report be tabled in the House of Commons. The 1997-1998 financial statements and audit report are also available from the TSB upon request.

The TSB reports publicly on all its investigations. All TSB investigation reports since 1995 are available on the TSB web site. The TSB also publishes periodic statistical reports for each one of the four transportation modes. These reports are also available on the TSB web site. Finally, the TSB publishes a periodic safety magazine titled *Reflexions*.

Appendices

A - Description of TSB Investigation Process

B - TSB Cooperation Agreements (MOUs)

C - Internet Addresses for Other Organizations

Appendix A

Description of TSB Investigation Process

The TSB has the discretion to choose which occurrences to investigate. In essence, the TSB's policy is to investigate the occurrences which have a reasonable potential to result in safety action or which generate a high degree of public concern for transportation safety.

The TSB's operating philosophy is one of openness, fairness, competence and integrity. Thus, investigations and public reports are designed to maximize information to advance safety while respecting the rights of those involved.

Occurrence Classification Policy

Approximately 3,500 transportation occurrences are reported to the TSB each year in accordance with its mandatory reporting requirements. Practical considerations dictate that only a small proportion of these be investigated. Numerous occurrences warrant a TSB investigation in that they offer potential for acquiring new knowledge of the underlying safety deficiencies compromising safe transportation operations. But most reported occurrences by themselves offer little scope for adding to the TSB's knowledge of the underlying safety deficiencies. However, a broad examination of sets of such occurrences involving similar phenomena or contributory factors is at times warranted.

Effective resource management and the advancement of transportation safety will depend upon the TSB's timely identification of individual occurrences, as well as unsafe situations or conditions, with potential for significant safety payoff. To this effect, the TSB has developed a five level classification system. Each occurrence is classified based on a risk assessment process and a decision is made whether to investigate or not.

The primary criterion for determining if an occurrence in any mode will be investigated is whether or not such analysis is likely to lead to a reduction of risk to persons, property, or the environment. Other criteria include:

- consideration of any TSB obligations or commitments under international agreements, assistance to the provinces or other nations, etc.
- consideration of the degree of public expectation of a TSB investigation.

The complete occurrence classification policy and the detailed considerations for the assessment of risk are described on the TSB Internet site.

Investigation Process

Field Phase

The number of investigators deployed to an occurrence site to conduct an investigation varies from one investigator for a relatively straight forward investigation to upwards of 20 to 30 for a major investigation. The field phase can last from one day to several weeks. In all cases, an investigation-in-charge is appointed to lead the investigation. Generally, the field phase includes examination of the occurrence site, field examination of the equipment, vehicle or wreckage, witness interviews, the collection of pertinent documents and the selection and removal of specific wreckage items for further examination.

Post-Field Phase

A large number of activities take place from the time that the investigation team returns from the occurrence site until the investigator-in-charge produces the initial draft report. This phase can take up to six months depending on the size and complexity of the investigation. Some of the activities which may be conducted during this phase are collection and examination of all pertinent Transport Canada / National Energy Board, company, vehicle and other records, interviews with company and Transport Canada / National Energy Board personnel, laboratory examination of selected wreckage, readout and analysis of recorders, simulation work and review of autopsy and toxicology reports. The investigator-in-charge, with the support of other investigators on the team, is responsible for collating and analysing all the information collected and for producing a draft report.

Report Production

The draft investigation report is reviewed by the Board and may be approved, amended, or returned for further staff work. Once approved the Board's draft report is sent on a confidential basis to "persons with a direct interest in the findings" for review and comment. Comments received from persons with a direct interest are considered by the Board and may result in changes to the report. This process ensures both fairness and the accuracy of the report. The occurrence report is then finalized, printed and released to the public. The TSB performance standard is to release reports within one year of the date of the occurrence. However, occurrence reports for major, very complex or unusual investigations may take longer.

Key Safety Issues List

The TSB investigates and analyses specific accidents and incidents. It also monitors general trends and emerging safety issues, and maintains lists of significant safety concerns. There are a number of areas where the risk to safety is sufficient to warrant extra efforts by the transportation industry and government, to address these risks and reduce further accidental losses. The TSB believes that working together, participants in the Canadian transportation community can reduce or eliminate the safety deficiencies associated with these key safety issues. Each year, in conjunction with its Annual Report, the TSB reports this list of significant safety issues to Parliament. The most recent list of key safety issues is accessible on the TSB Internet site.

Appendix B

TSB Cooperation Agreements

| Cooperation With: | Area of Cooperation: |
|--|---|
| Coroners (all 10 provinces and 2 territories) | - Coordination of investigation activities |
| National Defence | - Coordination of investigation activities - Provision of services by Quality Engineering Test Establishment |
| Air Alliance, Air BC, Air Canada, Air Transat, Canada 3000, Canadian Airlines, First Air, Royal Air, Westjet | - Provision of cockpit familiarization training on large aircrafts |
| Royal Canadian Mounted Police | - Coordination of investigation activities |
| Transport Canada | - Exchange of information - Coordination of safety related activities |
| National Research Council | - Collaboration on flight recorder software development and engineering analysis |
| Human Resources Development Canada | - Exchange of information - Coordination of investigation activities (re: Labour Code) |
| National Energy Board | - Exchange of information - Coordination of investigation activities |
| St. Lawrence Seaway Authority | - Exchange of information |
| Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board | - Exchange of information - Coordination of investigation activities |
| Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board | - Exchange of information - Coordination of investigation activities |
| Workers' Compensation Board of British Columbia | - Exchange of information - Coordination of investigation activities |
| International Civil Aviation Organization | - Provision of TSB services for international investigations |

| Cooperation With: | Area of Cooperation: |
|--|---|
| Canadian Heritage / Canadian Conservation Institute | - Provision of emergency treatment services for the preservation of documents |
| Fisheries and Oceans | - Exchange of information |
| Environment Canada | - Provision of meteorological services for TSB investigations |
| Health Canada | - Provision of medical assessments for TSB investigators - Provision of investigation support services |
| Natural Resources Canada | - Provision of geological survey and terrain sciences services |
| Transportation Development Centre | - Use of TSB flight recorder playback and analysis software |
| Ministry of Transportation - Province of Ontario (Negotiations currently underway with Quebec, Nova Scotia, New Brunswick, and Manitoba) | - Provision of short line railway accident investigation services by the TSB |

Appendix C

Internet Addresses of Other Organizations

More information on transportation safety in Canada is available from other federal government agencies who also play a role in this area. The Internet addresses for the main organizations are as follows:

| | |
|---|---|
| Transport Canada | http://www.tc.gc.ca |
| National Energy Board | http://www.neb.gc.ca |
| Fisheries and Oceans - Canadian Coast Guard | http://www.ccg-gcc.gc.ca |
| Canadian Transportation Agency | http://www.cta-otc.gc.ca |
| Royal Canadian Mounted Police | http://www.rcmp-grc.gc.ca |
| Human Resources Development Canada | http://www.hrdc-drhc.gc.ca |

Index

| | |
|--|--------------------------------|
| air | 2-4, 11, 13, 16, 19, 21, 41 |
| challenges | 1, 2, 7, 8 |
| cooperation | 4, 5, 14, 15, 21, 26, 41, 42 |
| Internet | 5, 6, 17, 18, 35, 36, 38, 43 |
| investigation process | 39 |
| key results | 6 |
| key safety issues list | 17, 18, 40 |
| legislation | 1, 3, 5, 18, 20, 22, 35, 36 |
| marine | 2-4, 8, 11, 13, 16, 19 |
| Memorandum of Understanding | 5, 22, 41, 42 |
| Occurrence Classification Policy | 7, 13, 19, 21, 38 |
| operating environment | 4 |
| organization | 9, 10 |
| performance expectations | 11 |
| pipeline | 2-4, 8, 9, 11, 13, 16, 18, 19 |
| priorities | 6 |
| Program Review | 19, 23 |
| rail | 2-4, 8, 11, 13, 16, 19, 22, 42 |
| recommendations | 2, 3, 6, 9, 11, 14-16, 18, 20 |
| Reflexions | 17, 36 |
| service to Canadians | 11, 13 |
| transportation occurrence | 3 |
| year 2000 | 8, 11, 25 |

Index

| | |
|--|---|
| air | 2, 3, 5, 8, 9, 13, 15, 18, 22, 25, 44 |
| année 2000 | 9, 14, 28 |
| attentes en matière de rendement | 13 |
| cadre de fonctionnement | 4 |
| chemin de fer | 3, 4, 8, 18, 22, 24, 25 |
| coopération | 2, 25, 39, 43, 44 |
| défis | 1, 2, 7 |
| examen des programmes | 14, 22, 26 |
| Internet | 6, 7, 20, 24, 37-39, 41, 42, 45 |
| liste des questions clés | 20, 21, 42 |
| loi | 1, 3, 5, 8, 21, 25, 37, 38 |
| marine | 2-4, 8, 9, 13, 15, 18, 22 |
| organisation | 9, 11 |
| pipeline | 2-4, 8, 9, 13, 15, 18, 20-22 |
| politique de classification des événements | 7, 15, 21, 24, 40, 41 |
| principaux engagements | 6, 27 |
| priorités | 6, 13, 14, 28, 31 |
| processus d'enquête | 5, 16, 23, 39-41 |
| protocole d'entente | 6, 25, 29, 39 |
| recommandations | 2, 3, 5, 6, 8, 9, 13, 16-19, 21, 23, 38 |
| Réflexions | 20, 38 |
| service au Canadiens et Canadiennes | 13, 15 |

Annexe C

Adresses Internet d'autres organismes

On peut consulter d'autres renseignements sur la sécurité des transports au Canada auprès d'autres organismes du gouvernement fédéral qui jouent un rôle dans ce domaine. Les adresses Internet des principaux organismes sont les suivantes :

| | |
|--|---|
| Transports Canada | http://www.tc.gc.ca |
| Office national de l'énergie | http://www.nrb.gc.ca |
| Pêches et Océans - Garde côtière canadienne | http://www.ccg-gcc.gc.ca |
| Office des transports du Canada | http://www.cta-otc.gc.ca |
| Gendarmerie royale du Canada | http://www.rcmp-grc.gc.ca |
| Développement des ressources humaines Canada | http://www.hrdc-drrhc.gc.ca |

| | |
|--|---|
| Coopération avec : | Secteur de coopération : |
| Organisation internationale de l'aviation civile | - Offre de service du BST pour les enquêtes internationales |
| Patrimoine canadien / Institut canadien de conservation | - Offre de services de soins d'urgence pour la préservation des documents |
| Pêches et Océans | - Échange d'information |
| Environnement Canada | - Offre de services météorologiques pour les enquêtes du BST |
| Santé Canada | - Offre d'évaluations médicales pour les enquêteurs du BST - Offre de services de soutien aux enquêtes |
| Ressources naturelles Canada | - Offre de services de levés géologiques et de sciences de la terre |
| Centre de développement des transports | - Utilisation du logiciel de dépouillement et d'analyse des enregistreurs de vol du BST |
| Ministère des Transports - Province de l'Ontario (négociations en cours avec le Québec, la Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick et le Manitoba) | - Offre de services d'enquête sur les accidents ferroviaires sur les lignes de courte distance par le BST |

Annexe B

Accords de coopération du BST

| | |
|--|---|
| Coopération avec : | Secteur de coopération : |
| Médecins légistes (les 10 provinces et 2 territoires) | - Coopération des enquêtes |
| Défense nationale | - Coopération des enquêtes - Offres de service par le Centre d'essais techniques de la qualité |
| Air Alliance, Air BC, Air Canada, Air Transat, Canada 3000, Canadian Airlines, First Air, Royal Air, Westjet | - Offre d'une formation dans les cabines de pilotage des gros aéronefs |
| Gendarmerie royale du Canada | - Coopération des activités d'enquête |
| Transports Canada | - Échange d'information - Coopération des activités liées à la sécurité |
| Conseil national de recherches | - Collaboration sur les enregistreurs de vol, développement de logiciels et analyse technique |
| Développement des ressources humaines Canada | - Échange d'information - Coopération des activités d'enquête (Code du travail) |
| Office national de l'énergie | - Échange d'information - Coopération des activités d'enquête |
| Administration de la voie navigable du Saint-Laurent | - Échange d'information |
| Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board | - Échange d'information - Coopération des activités d'enquête |
| Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board | - Échange d'information - Coopération des activités d'enquête |
| Commission des accidents du travail de la Colombie-Britannique | - Échange d'information - Coopération des activités d'enquête |

événements très complexes ou inhabituels peuvent prendre plus longtemps.

Liste des questions-clés en matière de sécurité

Le BST fait enquête sur des accidents et des incidents précis et les analyse. Il surveille également les grandes tendances et les nouvelles questions de sécurité et en tient une liste. Il existe un certain nombre de secteurs où les risques pour la sécurité sont suffisants pour justifier que l'industrie du transport et le gouvernement consentent des efforts supplémentaires pour y remédier et réduire le nombre de nouvelles pertes accidentelles. Le BST croit qu'en travaillant ensemble, les participants au milieu du transport canadien peuvent réduire ou éliminer les manquements à la sécurité associés à ces questions. Chaque année, parallèlement au rapport annuel, le BST remet cette liste des questions de sécurité importante au Parlement. La liste la plus récente est accessible sur le site Internet du BST.

Le rapport d'enquête provisoire est examiné par le Bureau et peut être approuvé, modifié ou renvoyé en vue d'un travail plus poussé. Une fois approuvé, le rapport est envoyé, sous pli confidentiel, aux "personnes directement intéressées par les constatations" afin d'obtenir leurs commentaires. Les commentaires reçus de ces personnes sont examinés par le Bureau et peuvent donner lieu à une modification du rapport. Cette méthode permet d'assurer à la fois l'équité et l'exacitude du rapport. Le rapport est ensuite parachevé, imprimé et rendu public. La norme de rendement du BST consiste à publier les rapports dans l'année qui suit l'événement. Toutefois, les rapports relatifs à des

Production du rapport

Un grand nombre d'activités se déroulent entre le moment où l'équipe d'enquête quitte les lieux de l'événement jusqu'à ce que l'enquêteur responsable produise le rapport initial. Cette étape peut prendre jusqu'à six mois selon la taille et la complexité de l'enquête. Les activités au cours de cette phase peuvent comprendre la collecte et l'examen de tous les dossiers de Transports Canada/Office national de l'énergie, des entreprises, des véhicules et autres dossiers, des entrevues avec le personnel des compagnies et de Transports Canada/Office national de l'énergie, un examen en laboratoire des morceaux d'épave choisis, la lecture et l'analyse des enregistreurs, un travail de simulation et l'examen des rapports d'autopsie et de toxicologie. L'enquêteur responsable, avec l'appui des autres enquêteurs de l'équipe, est chargé de réunir et d'analyser toute l'information collectée et de produire un rapport provisoire.

Phase postérieure

Le nombre d'enquêteurs envoyés sur les lieux d'un incident pour mener une enquête varie d'un enquêteur, pour une enquête relativement simple, à 20 à 30 pour une enquête importante. Cette étape peut durer une journée à plusieurs semaines. Dans tous les cas, une personne responsable est nommée pour mener l'enquête. En général, cette étape peut comprendre l'examen des lieux, l'examen de l'équipement, du véhicule ou de l'épave, des entrevues avec les témoins, la collecte de documents pertinents et la sélection et le retrait de morceaux d'épave particuliers en vue d'un examen plus approfondi.

Sur le terrain

Processus d'enquête

La Politique de classification des événements et les critères détaillés d'évaluation du risque sont décrits sur le site Internet du BST.

Annexe A

Description du processus d'enquête du BST

Le BST décide des incidents sur lesquels il va faire enquête. La politique du BST est essentiellement de faire enquête sur les événements qui sont raisonnablement susceptibles de mener à une amélioration de la sécurité ou qui suscitent de fortes préoccupations à l'égard de la sécurité des transports dans le public.

Le BST a adopté une philosophie de transparence, d'équité, de compétence et d'intégrité. C'est ainsi que les enquêtes et les rapports publics visent à donner toute l'information voulue pour promouvoir la sécurité tout en respectant les droits des personnes en cause.

Politique de classification des événements

Environ 3 500 événements de transport sont signalés au BST chaque année conformément à ses exigences de déclaration obligatoire. En raison de considérations d'ordre pratique, seule une petite partie de ces incidents feront l'objet d'une enquête. De nombreux événements justifient une enquête du BST dans la mesure où ils offrent la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances sur les manquements à la sécurité sous-jacents qui compromettent la sécurité des transports. Mais la plupart des événements signalés n'offrent pas en soi d'intérêt suffisant pour accroître les connaissances du BST sur les manquements à la sécurité. Toutefois, un vaste examen de l'ensemble de ces événements faisant intervenir des phénomènes ou des facteurs semblables est parfois justifié.

La gestion efficace des ressources et la promotion de la sécurité des transports dépendra de l'identification rapide par le BST de chaque événement, ainsi que des situations ou des conditions dangereuses, pouvant mener à une amélioration de sécurité importantes. À cet effet, le BST a mis au point un système de classification à cinq niveaux. Chaque événement est classé en fonction d'un processus d'évaluation du risque et la décision est prise de faire enquête ou non.

Le principal critère permettant de déterminer si un événement, dans n'importe quel mode, fera l'objet d'une enquête est de savoir si cette analyse est susceptible de mener à une réduction du risque auxquels sont exposés les personnes, les biens ou l'environnement. Les autres critères sont notamment les suivants :

- prise en compte de toute obligation ou engagement du BST en vertu d'accords internationaux, aide aux provinces ou autres nations, etc.
- prise en compte du niveau d'attente du public à l'égard des enquêtes du BST.

Annexes

- A - Description du processus d'enquête du BST
- B - Accords de coopération du BST (protocoles d'entente)
- C - Adresses Internet d'autres organismes

V.3 Rapports annuels prévus par la loi et autres rapports ministériels

En vertu de sa loi, le BST doit rendre compte au Parlement de ses activités, constatations et recommandations pour chaque année civile. On peut se procurer le *Rapport annuel de 1997 au Parlement* auprès du BST sur demande. La loi exige également que le Vérificateur général du Canada effectue une vérification annuelle des états financiers du BST et que ces états et le rapport de vérification correspondant soient déposés à la Chambre des communes. On peut se procurer les états financiers et le rapport de vérification de 1997-1998 auprès du BST sur demande.

Le BST rend compte publiquement de toutes ses enquêtes. On peut consulter tous les rapports d'enquête du BST depuis 1995 sur le site Web. Le BST publie également des rapports statistiques périodiques pour chacun des quatre modes de transport. Ces rapports sont également disponibles sur le site Web. Finalement, le BST publie un périodique sur la sécurité intitulé *Réflexions*.

Section V : Autres renseignements

V.1 Ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires et site Web du ministère

Pour plus de renseignements veuillez communiquer avec les personnes suivantes :

| | |
|---|---|
| <p>Gertude René de Cotret Directrice, Services intégrés Bureau de la sécurité des transports du Canada Place du Centre 200 Promenade du Portage 4^e étage Hull (Québec) K1A 1K8</p> | <p>Jean L. Laporte Chef, Finances et Administration Bureau de la sécurité des transports du Canada Place du Centre 200 Promenade du Portage 4^e étage Hull (Québec) K1A 1K8</p> |
|---|---|

| | |
|---|---|
| <p>E-Mail: gertude.rene_de_cotret@bst-tsb.gc.ca Téléphone : (819) 994-8001 Télécopieur : (819) 997-2239</p> | <p>E-Mail: jean.laporte@bst-tsb.gc.ca Téléphone : (819) 994-8004 Télécopieur : (819) 997-2239</p> |
|---|---|

On peut obtenir également d'autres renseignements au site Web du BST au : <http://bst-tsb.gc.ca>

V.2 Loi et règlements associés administrés par le Bureau de la sécurité des transports du Canada

| | |
|---|--|
| Le BST est le seul responsable devant le Parlement des lois et règlements associés suivants : | <i>Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports</i> R.S.C., 1998, c. 20 |
|---|--|

Les tableaux financiers suivants ne s'appliquent pas au BST.

Tableau financier 6 : Recettes à valoir sur le crédit

Tableau financier 7 : Revenus à valoir sur le Trésor

Tableau financier 8 : Paiements législatifs

Tableau financier 9 : Paiements de transfert

Tableau financier 10 : Dépenses en immobilisations

Tableau financier 11 : Projets d'immobilisations

Tableau financier 12 : État des grands projets de l'État

Tableau financier 13 : Prêts, investissements et avances

Tableau financier 14 : Fonds renouvelable

Tableau financier 15 : Passif éventuel

| Comparaison des dépenses prévues de 1997-1998 et des autorisations totales aux dépenses réelles par organisation et secteurs de service (en millions de dollars) | | | | |
|--|----------|----------|----------|-------|
| Secteurs de service | Enquêtes | Services | intégrés | TOTAL |
| | | | | |
| Bureau | 0.8 | - | - | 0.8 |
| (Autorisations totales) | 0.7 | - | - | 0.7 |
| (Réelles) | 0.7 | - | - | 0.7 |
| Exécutif, Légal | - | 0.8 | - | 0.8 |
| (Autorisations totales) | - | 0.6 | - | 0.6 |
| (Réelles) | - | 0.5 | - | 0.5 |
| Opérations des enquêtes | 13.2 | - | - | 13.2 |
| (Autorisations totales) | 13.8 | - | - | 13.8 |
| (Réelles) | 13.6 | - | - | 13.6 |
| Analyse de sécurité et Communications | 2.4 | 2.3 | 2.3 | 4.7 |
| (Autorisations totales) | 2.4 | 3.0 | 2.9 | 5.4 |
| (Réelles) | 2.3 | 2.9 | 2.7 | 5.2 |
| Services intégrés | - | 2.7 | 2.7 | 2.7 |
| (Autorisations totales) | - | 2.8 | 2.8 | 2.8 |
| (Réelles) | - | 2.7 | 2.7 | 2.7 |
| TOTAL | 16.4 | 5.8 | 6.1 | 22.1 |
| (Autorisations totales) | 16.9 | 6.4 | 6.1 | 23.2 |
| (Réelles) | 16.6 | 6.1 | 6.1 | 22.7 |
| % du TOTAL | 73.1% | 26.9% | 100% | |

Note: Les chiffres en italiques correspondent aux autorisations totales pour 1997-1998 (budgets des dépenses principal et supplémentaires et autres autorisations).
Les chiffres en caractères gras correspondent aux dépenses réelles en 1997-1998.
Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau financier 3

| Dépenses prévues contre dépenses réelles par secteur d'activité (en millions de dollars) | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| Secteur d'activité | Dépenses réelles | Dépenses réelles | Dépenses prévues | Total des autorisations | Dépenses réelles |
| | 1995-1996 | 1996-1997 | 1997-1998 | 1997-1998 | 1997-1998 |
| Avancement de la sécurité des transports | 23,8 | 23,3 | 22,1 | 23,2 | 22,7 |
| Total | 23,8 | 23,3 | 22,1 | 23,2 | 22,7 |
| Le total des autorisations correspond à la somme du budget des dépenses principal, des budgets supplémentaires et des autres autorisations. | | | | | |

Tableau financier 4

Concordance entre l'ancienne et la nouvelle structure
 Ce tableau ne s'applique pas au BST puisqu'il n'y a pas de changement à la structure de rapport.

Tableau financier 2

Dépenses prévues contre dépenses réelles par secteur d'activité (en millions de dollars)

| Secteur d'activité | ETP | Fonctionnement | Immobilisations | Subventions et contributions | Total Dépenses provisionnelles | Subventions et contributions prévues par la loi | Total Dépenses brutes | Moins: Recettes à valoir sur le crédit | Total Dépenses nettes |
|---|-----|----------------|-----------------|------------------------------|--------------------------------|---|-----------------------|--|-----------------------|
| Avancement de la sécurité des transports | 241 | 22,1 | - | - | 22,1 | - | 22,1 | - | 22,1 |
| (Autorisations totales) | 241 | 23,2 | - | - | 23,2 | - | 23,2 | - | 23,2 |
| (Réelles) | 232 | 22,7 | - | - | 22,7 | - | 22,7 | - | 22,7 |
| Autres recettes et dépenses | | | | | | | | | |
| Total | 241 | 22,1 | - | - | 22,1 | - | 22,1 | - | 22,1 |
| (Autorisations totales) | 241 | 23,2 | - | - | 23,2 | - | 23,2 | - | 23,2 |
| (Réelles) | 232 | 22,7 | - | - | 22,7 | - | 22,7 | - | 22,7 |
| Coût des services offerts par d'autres ministères | | | | | | | | | |
| (Autorisations totales) | | | | | | | | | 2,9 |
| (Réelles) | | | | | | | | | 2,8 |
| Coût net du programme | | | | | | | | | |
| (Autorisations totales) | | | | | | | | | 26,1 |
| (Réelles) | | | | | | | | | 25,5 |

Note: Les chiffres en italiques correspondent aux autorisations totales pour 1997-1998 (budget des dépenses principal et

supplémentaires et autres autorisations.

Les chiffres en caractères gras correspondent aux dépenses réelles en 1997-1998.

Les étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

La colonne fonctionnellement inclut les coûts d'immobilisations mineures qui ne sont pas suffisamment importants pour les

comptabiliser séparément.

| Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses | | | |
|--|----------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars) | | | |
| Crédit | Dépenses prévues 1997-1998 | Autorisations totales 1997-1998 | Dépenses réelles 1997-1998 |
| | | | |
| Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports | 19.5 | 20.6 | 20.1 |
| 15 Dépenses de fonctionnement | | | |
| (S) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés | 2.6 | 2.6 | 2.6 |
| Total pour le ministère | 22,1 | 23,2 | 22,7 |
| Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au budget des dépenses principal et supplémentaires et des autres autorisations. | | | |

Section IV : Rendement financier

IV.1 Aperçu du rendement financier

Le BST a commencé l'année avec des autorisations de 22,1 millions de dollars. Un budget supplémentaire de 1 047 450 \$ a ensuite été approuvé pour reporter les fonds non utilisés des années précédentes, augmentant ainsi le total des autorisations à 23,2 millions de dollars. En 1997-1998, le BST a dépensé 22,7 millions de dollars sur ses autorisations totales de 23,2 millions de dollars. L'excédent d'environ 500 000 \$ est dû essentiellement aux retards dans la dotation des postes vacants au cours de l'année.

Le total des dépenses du BST représente un coût d'environ 0,75 \$ par citoyen canadien. Il s'agit d'un petit prix à payer pour maintenir la capacité d'enquêter les grands manquements à la sécurité dans quatre modes du réseau de transport national.

IV.2 Tableaux des résumés financiers

Le sommaire financier présenté dans les tableaux suivants comprend trois figures. Ces trois figures visent à montrer :

- quel était le plan au début de l'année (dépenses prévues);
- les dépenses supplémentaires que le Parlement a jugé bon d'approuver pour tenir compte des nouvelles priorités et d'événements imprévus (autorisations totales);
- ce qui a été réellement dépensé (dépenses réelles 1997-1998).

On travaille actuellement au BST à la mise en oeuvre de la norme générale de classification et à la stratégie d'information financière. Ces deux grandes initiatives gouvernementales auront un effet considérable sur la gestion des ressources humaines et financières du BST.

| | | |
|-----|--|----------------------------|
| 2,5 | Recrutement et perfectionnement d'un personnel | compétent et d'expérience. |
| | | <input type="checkbox"/> |

Notre approche:

Le BST a défini des profils de compétence pour les principaux postes. Le personnel est engagé en fonction de ses compétences et de ses aptitudes. Une grande partie de la formation et du perfectionnement est assurée à l'interne en raison de la nature particulière et spécialisée du travail à exécuter. Une formation permanente est donnée pour que les employés tiennent leurs connaissances et leurs compétences à jour en accord avec l'évolution de l'industrie.

Nos réalisations:

En 1997-1998, le BST a investi plus de 700 000 \$ dans la formation et le perfectionnement, soit une moyenne de 3 072 \$ par employé à temps plein. De nombreux employés ont participé à des affectations de perfectionnement. Un certain nombre ont également reçu une aide pour terminer leurs études post-secondaires. Dans l'ensemble, le BST a réussi à perfectionner ses employés.

En 1997, un employé au niveau de commis a suivi un programme de perfectionnement et est devenu pour programmeur informatique. Deux stagiaires enquêteurs ont été engagés et sont actuellement formés pour devenir des enquêteurs à part entière.

Un employé au niveau de commis a suivi un programme de perfectionnement et est devenu programmeur informatique.

Le maintien des employés est un problème important. En raison de la concurrence dans l'industrie, le BST a de la difficulté à recruter et à conserver des professionnels hautement qualifiés. Le BST doit donc constamment se renouveler et former de nouveaux employés. Ce problème exigera une attention particulière dans les prochaines années si le BST veut continuer d'être prêt à répondre aux événements.

chaque fois qu'il est possible d'améliorer l'efficacité. Le BST intègre également à son style de gestion une approche axée sur l'innovation et la prise de risque.

Nos réalisations:

Le BST est un partisan actif du partage des services de soutien locaux. De nombreux services de soutien sont actuellement partagés avec d'autres organismes gouvernementaux comme le Bureau des passeports, l'Agence canadienne de développement international, Transports Canada et Santé Canada. Le BST a conclu des accords avec d'autres organismes pour partager les services de soutien comme les services de courrier, les entrepôts, les programmes

d'aide aux employés, les services de sécurité, l'utilisation des salles de conférence, des véhicules gouvernementaux, etc. Selon un examen réalisé par le Réseau des administrateurs des petits organismes, le BST est celui qui compte le plus d'accords de partage des services de soutien. Ces accords de partage permettent une utilisation efficace et efficiente des ressources tout en offrant des services de soutien de grande qualité.

Le BST a également étudié les autres options de prestation des services. Une de ces initiatives a été mise en oeuvre en 1997-1998. Le BST a sous-traité la gestion et l'exploitation de sa bibliothèque. Tous les services de bibliothèque sont maintenant offerts par un entrepreneur du secteur privé.

Cette initiative est jugée très innovatrice pour un organisme gouvernemental puisqu'aucun autre ministère n'a entrepris de sous-traiter tous ses services de bibliothèque. Jusqu'à présent, cette initiative s'est révélée très réussie et rentable. Le Secrétaire du Conseil du Trésor a reconnu que cette initiative n'est pas seulement originale mais elle montre la voie au gouvernement.

Le BST participe activement à l'initiative de partage des systèmes du gouvernement. Il utilise actuellement trois des systèmes approuvés pour la gestion de ses ressources humaines et ses finances. Le BST est également un membre actif des groupes interministériels qui partagent ces systèmes.

« Cette initiative du BST est non seulement originale mais elle montre également la voie au gouvernement. »
Secrétariat du Conseil du Trésor

Selon un examen réalisé par le Réseau des administrateurs des petits organismes, le BST est celui qui compte le plus d'accords de partage des services de soutien.

Le BST surveille constamment les priorités, les stratégies et les initiatives gouvernementales. Il participe à toutes les initiatives obligatoires à l'échelle du gouvernement. Le BST participe également à d'autres initiatives gouvernementales

Notre approche:

| | | |
|-----|--|---|
| 2,4 | Mise en oeuvre de stratégies et d'initiatives à l'échelle du gouvernement. | ✓ |
|-----|--|---|

En août 1998, le BST a terminé les essais et les vérifications de conformité de tout le matériel, des logiciels et des réseaux informatiques ainsi que de tous les systèmes intégrés et de l'équipement de bureau. Aucun problème grave n'a été découvert. On a préparé un plan détaillé pour s'occuper de cette question. Tous les systèmes ministériels essentiels à la mission doivent être totalement conformes d'ici la fin novembre 1998. Tous les autres systèmes et applications doivent être pleinement conformes d'ici la fin avril 1999. Les travaux concernant l'équipement et les applications techniques progressent plus lentement. Le comité directeur de l'an 2000 examinera les progrès bientôt et effectuera une évaluation des risques pour déterminer la nécessité d'établir des plans d'urgence.

Tous les systèmes ministériels essentiels à la mission doivent être totalement conformes d'ici la fin novembre 1998.

Nos réalisations:

Le BST a mis sur pied un comité directeur de l'an 2000 ainsi que de trois équipes chargées de coordonner ses activités de préparation à l'an 2000. Le comité directeur se réunit régulièrement pour surveiller les progrès relatifs à ses plans. La première équipe est chargée de tout le matériel, des logiciels et des réseaux informatiques. La seconde de tous les systèmes intégrés et de l'équipement de bureau et la troisième de tout l'équipement et des applications techniques.

Notre approche:

| | | |
|-----|--|---|
| 2,3 | État de préparation du BST pour l'an 2000. | ✓ |
|-----|--|---|

| | | |
|-----|--|--------------------------|
| 2,2 | Mise en oeuvre d'un nouveau cadre de gestion du rendement davantage axé sur les résultats. | <input type="checkbox"/> |
|-----|--|--------------------------|

Notre approche:

Le BST a organisé un atelier sur la mesure du rendement pour son équipe de cadres supérieurs. On a ensuite décidé d'identifier les résultats et les indicateurs de mesure d'un bon rendement. Une fois cette tâche terminée, le rendement sera mesuré et lié aux résultats. Le BST reliera également ses activités de mesure du rendement à ses fonctions internes d'assurance de la qualité. Il faudra sans doute deux ou trois ans pour mener à bien la mise en oeuvre et rendre compte en fonction du nouveau cadre de gestion du rendement.

Nos réalisations:

Premièrement, le BST a renforcé ses principaux engagements à l'égard des résultats et entrepris de mieux se faire connaître des Canadiens et Canadiennes. On a consenti de nombreux efforts pour expliquer aux Canadiens et Canadiennes le rôle du BST dans la promotion de la sécurité des transports. On prévoit actuellement la mise au point d'un cadre de gestion global du rendement. Une stratégie détaillée devrait être mise en place dans l'année. Dans sa planification, le BST liera la mesure du rendement aux fonctions internes d'assurance de la qualité et intégrera la mesure du rendement à la gestion permanente des activités. Le BST souhaite que la mesure du rendement satisfasse non seulement les exigences du gouvernement mais également contribue à la planification et à la gestion des activités.

Le BST a connu certaines difficultés pour définir les indicateurs de mesure d'un bon rendement du fait qu'il n'est qu'un petit intervenant parmi de nombreux autres ayant la responsabilité de promouvoir la sécurité des transports. Il est pratiquement impossible de mesurer exactement l'effet du BST sur la sécurité des transports. De plus, le BST a de la difficulté à lier son rendement opérationnel à ses résultats financiers. Il n'y a pas deux enquêtes semblables. Certaines permettent d'apporter des améliorations importantes à la sécurité et d'autres non. Il n'y a pas de bon moyen de relier directement les coûts engagés par le BST aux améliorations particulières de la sécurité. Il faudra faire davantage dans ce domaine pour que le BST puisse rendre compte utilement de son rendement.

Il faut faire davantage dans ce secteur pour que le BST puisse rendre compte utilement de son rendement.

2. Bonne gestion interne de l'organisme

| | | |
|-----|--|---|
| 2,1 | Réalisations des réductions des ressources selon l'Examen des programmes II. | ✓ |
|-----|--|---|

Notre approche:

Le BST n'a qu'un seul programme. Les réductions prévues par l'Examen des programmes ont pu donc être réalisées en rationalisant les activités et en prenant des décisions plus sélectives sur les événements devant faire l'objet d'une enquête.

Nos réalisations:

Toutes les réductions prévues par l'Examen des programmes ont été réalisées. Comme prévu, en adoptant une approche de gestion du risque, le BST a réduit le nombre de ses enquêtes. Ce nombre a chuté considérablement lorsque le BST a décidé de ne plus mener d'enquêtes sur les événements mineurs. Cela a également entraîné la réduction des données utilisées par les responsables de la réglementation pour assumer leur rôle de surveillant de la sécurité et par le BST pour effectuer des études. Cela a également eu pour effet de retarder la publication des rapports. Au cours des années précédentes, on avait régulièrement progressé pour en arriver à une norme d'un an pour mener à bien les enquêtes. Mais à la suite des réductions, il faut plus de temps pour faire paraître les rapports, ce qui a eu une incidence sur la perception que peuvent avoir les Canadiens et Canadiennes de la façon dont le BST assume son mandat.

Le BST a atteint ses cibles de réduction.

Du point de vue financier, le BST a répondu aux cibles de réduction. De plus, tous les coûts d'ajustement de la main-d'œuvre associés au programme d'encouragement au départ anticipé ont été entièrement absorbés par ses budgets. Les lignes directrices et les normes du Conseil du Trésor portant sur la période de rachat, dans le cadre des programmes d'encouragement au départ, ont également été respectées.

Nos réalisations:

Le BST est très bien connu aux niveaux national et international. Un certain nombre de protocoles d'entente ont été négociés pour faciliter la coopération avec d'autres organismes canadiens (voir annexe B). Ces organismes reconnaissent le professionnalisme et l'expertise du BST dans son champ de compétence et en sont venus à se fier à ses constatations. Cette reconnaissance transcende les compétences fédérales et provinciales. La province de l'Ontario a signé un accord avec le BST, et quatre autres provinces négocient actuellement avec lui pour obtenir des services liés aux enquêtes sur les accidents de chemin de fer sur courte distance. Plutôt que d'acquiescer leur propre savoir-faire, ces provinces ont choisi de demander l'aide du BST sur une base de recouvrement des coûts. Ces dispositions permettent aux gouvernements provinciaux de répondre à leurs besoins de façon efficace et efficiente.

Le BST offre des services d'enquête sur les accidents de chemin de fer de courte distance à certaines provinces.

Les installations techniques du BST continuent de susciter l'intérêt des représentants du gouvernement, de l'industrie et des universités. Un certain nombre de visites guidées et de séances d'information ont été organisées pour mieux faire comprendre et connaître la façon dont le BST utilise les méthodes scientifiques et la technologie au cours de ses enquêtes. Plus particulièrement, les capacités de l'enregistreur du vol du BST attirent l'attention internationale. Le système de dépouillement des enregistreurs de bord (RAPS) mis au point par le BST est actuellement utilisé en vertu d'un accord de licence par cinq autres pays. Au total, huit organismes de sécurité de gouvernements étrangers contribuent actuellement à un accord de partage des coûts pour améliorer et développer ce système. Cette initiative a permis d'investir beaucoup plus dans l'amélioration du système que le BST n'aurait pu se le permettre à lui seul.

Les contributions de pays étrangers ont multiplié par quatre l'investissement du BST dans l'amélioration du RAPS utilisé pour analyser les boîtes noires retirées à la suite d'accidents d'avions.

La loi créant le BST est également reconnue comme un bon modèle par la communauté internationale. De nombreux pays ont envoyé des délégations au Canada pour discuter de la structure, du mandat et des méthodes opérationnelles du BST. Les Pays-Bas sont en train de créer un nouvel organisme de sécurité des transports gouvernemental qui s'inspire du modèle canadien. Le gouvernement de Taïwan a récemment envoyé des représentants au Canada pour examiner notre modèle et a par la suite créé un nouveau conseil de la sécurité aérienne. Les autorités d'enquête de la Nouvelle-Zélande étaient récemment au Canada pour examiner notre loi afin d'améliorer la leur.

Afin d'être reconnu comme une ressource indépendante et faisant autorité dans le domaine de la sécurité des Transports, le BST poursuit une approche à trois volets:

- embaucher et maintenir un personnel compétent;
- produire des rapports de qualité;
- collaborer avec d'autres organismes.

Notre approche:

| | | |
|-----|---|---|
| 1,6 | Reconnaissance nationale et internationale du BST en tant que ressource indépendante et faisant autorité dans le domaine de la sécurité des transports. | ✓ |
|-----|---|---|

Le président s'est rendu sur les lieux du déraillement important d'un train à Biggar, en Saskatchewan, ainsi que sur les lieux de l'écrasement d'un avion à Fredericton, au Nouveau-Brunswick. Dans les deux cas, le président a expliqué aux médias et aux Canadiens et Canadiennes le travail accompli par le BST.

La parution du rapport sur l'accident d'Edson à Edmonton, en Alberta, et le rapport sur l'accident de Marie-Soleil Tougas à Montréal ont donné au BST et à son président l'occasion de rencontrer les proches parents des victimes, les exploitants, les représentants de Transports Canada et les médias pour examiner les circonstances entourant ces événements. Cette façon de procéder pour diffuser des rapports d'enquête qui sont au centre de l'attention générale a été généralement bien accueillie par l'industrie, les collectivités et les familles des victimes. Les rapports d'événements sont disponibles sur le site Internet du BST.

Certains Canadiens et Canadiennes (les membres de la famille des victimes, les syndicats, des compagnies de transport) ont commencé à se plaindre du fait que le BST ne faisait pas enquête sur certains accidents. Conformément à sa Politique de classification des événements, le BST examine soigneusement les faits qui entourent chaque événement signalé avant de prendre la décision de faire enquête ou non. On tente ensuite de communiquer aux parties directement intéressées les raisons pour lesquelles le BST choisit de ne pas faire enquête sur un événement particulier et s'assure ainsi que les Canadiens et Canadiennes comprennent mieux notre rôle.

certaines font suite à des initiatives du gouvernement, bon nombre sont de nature administrative et les autres visent à améliorer les méthodes de travail et l'indépendance du BST.

En ce qui concerne la qualité des constatations et des recommandations, la rétroaction des personnes directement intéressées par les travaux du BST est très positive. En général, les gens directement intéressés estiment qu'ils sont traités équitablement et avec professionnalisme par le personnel. Ils apprécient le fait d'être tenus informés du cours de l'enquête et respectent la crédibilité des constatations. La rétroaction des médias est également favorable en général et les constatations sont bien communiquées aux Canadiens et Canadiennes dans les médias imprimés et électroniques.

| | | |
|-----|--|---|
| 1,5 | Faire connaître le rôle joué par le BST dans la promotion de la sécurité des transports. | ✓ |
|-----|--|---|

Notre approche:

Le président du BST assume personnellement la responsabilité de cette activité. La présence du président sur les lieux de certains graves accidents vise à attirer l'attention des médias sur le travail du BST. Le président profite de ces occasions pour expliquer le rôle et le mandat du BST à tous les Canadiens et Canadiennes. La publication de rapports d'enquête importants fait également l'objet d'une plus grande publicité. Le BST est en contact permanent avec l'industrie.

Nos réalisations:

Pour la plupart, le BST exécute son travail discrètement, attirant l'attention des médias uniquement dans les quelques jours qui suivent un accident important. Mais les personnes plus proches du processus d'enquête savent qu'une enquête et une analyse approfondies prennent du temps et que les quelques premiers jours sur le terrain ne sont que le début d'un travail d'équipe prolongé. Que ce soit sur les lieux d'un accident ou à la publication d'un rapport d'enquête, le personnel profite de toutes les occasions qui lui sont offertes pour expliquer le rôle du BST et les méthodes utilisées pour mener une enquête.

Dans l'ensemble, les médias et le public commencent à mieux connaître le nom du BST. De plus en plus de Canadiens font la distinction entre le BST et Transports Canada.

pendant l'année. Mais la durée moyenne des enquêtes est de 489 jours, comme il est indiqué à la Figure 6.

Figure 6

| Productivité du BST | | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| | Marine | | Pipeline | | Rail | | Aviation | | Total |
| | 1996-1997 | 1997-1998 | 1996-1997 | 1997-1998 | 1996-1997 | 1997-1998 | 1996-1997 | 1997-1998 | 1996-1997-1998 |
| Enquêtes entreprises | 50 | 37 | 2 | 2 | 16 | 10 | 70 | 66 | 138 |
| Enquêtes terminées | 52 | 44 | 1 | 1 | 36 | 17 | 77 | 63 | 166 |
| Durée moyenne des enquêtes terminées (nombre de jours) | 523 | 537 | 177 | 717 | 482 | 768 | 340 | 378 | 427 |
| | | | | | | | | | 489 |

Le BST n'a pas souvent atteint son objectif consistant à terminer ses enquêtes dans l'année qui suit l'événement. On a cependant fait des efforts particuliers pour que les enquêtes sur des événements importants soient menées à bien dans l'année. Ce problème est dû en grande partie à la réduction du personnel à la suite de l'Examen des programmes. Le départ de nombreux employés d'expérience a eu une incidence importante sur la productivité. Le BST a pris des initiatives pour régler ce problème.

Sous la bannière de BST2000, d'importants efforts ont été consentis pour repenser les méthodes de travail, normaliser la méthodologie d'enquête et d'analyse de la sécurité et améliorer sa structure interne. Le recrutement et la formation de nouveaux enquêteurs est actuellement en cours pour rajeunir les rangs du BST. Une importante initiative de perfectionnement du personnel a été entreprise pour actualiser les compétences des enquêteurs et des analystes de la sécurité.

Dans le cadre de ces changements, on a également amélioré les communications courantes avec tous ceux qui sont directement intéressés par les travaux du BST.

Outre ces initiatives, le Parlement a approuvé le projet de loi S-2 permettant d'apporter des précisions à la loi créant le BST. Ces modifications, qui viendront renforcer la loi qui établit les paramètres régissant les activités du BST, se répartissent en trois catégories:

national de l'énergie, l'Association des pilotes de ligne, Transports Canada, la Garde côtière canadienne, l'Association des chemins de fer du Canada, l'Association canadienne des pipelines de ressources énergétiques, l'Association des armateurs canadiens, etc.

Le BST a publié une brochure intitulée *Questions-clés en matière de sécurité 1998* soulignant les principales questions qui posent suffisamment de risques à la sécurité des transports pour justifier que l'industrie et les organismes gouvernementaux déploient de nouveaux efforts pour empêcher d'autres pertes accidentelles. Le BST croit qu'en mettant l'accent sur les questions de sécurité, il peut mieux sensibiliser l'industrie et les gouvernements afin qu'ils adoptent des mesures permettant de réduire ou d'éliminer les risques que présentent ces questions-clés.

| | | |
|-----|---|--------------------------|
| 1,4 | Satisfaction à l'égard de la qualité et de la rapidité de production des constats et des recommandations. | <input type="checkbox"/> |
|-----|---|--------------------------|

Notre approche:

Le BST s'efforce de publier ses rapports d'enquête dans l'année qui suit la date de l'événement. Pour relever ce défi, le BST a lancé une grande initiative intitulée BST 2000 en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelle. Il s'agit notamment de repenser les méthodes de travail, d'élaborer une méthodologie normalisée d'enquête et d'analyse de la sécurité, d'améliorer la structure interne et de procéder au perfectionnement du personnel.

Des modifications à la loi créant le BST (projet de loi S-2) ont été apportées pour accroître l'indépendance et l'efficacité de l'organisme.

Nos réalisations:

Tous les événements signalés ont été analysés selon la Politique de classification des événements du BST afin de déterminer ceux qui présentaient les meilleures possibilités d'amélioration de la sécurité. Le BST a entrepris des enquêtes sur 15 des événements qui lui ont été signalés en 1997-1998. En 1997-1998, 125 rapports ont été rédigés et rendus publics. Le nombre de rapports terminés a dépassé le nombre des enquêtes ouvertes

Le BST n'a pas respecté sa norme d'un an pour mener à bien ses enquêtes.

Les représentants du BST ont présenté des communications et participé à des conférences ainsi qu'à des réunions techniques pour demeurer en contact avec l'industrie. Les membres du Bureau et le personnel du BST ont également organisé de nombreuses réunions avec l'industrie et d'autres membres du milieu des transports comme le Canadien National, Canadien Pacifique Limitée, TransCanada Pipelines Ltd., l'Office

l'accomplissement de leur mandat respectif. facilitera la collaboration entre les organismes chargés de la sécurité, facilitant ainsi gouvernements et des organismes choisis de l'industrie. Cet échange de données l'initiative de partager des données électroniques avec d'autres organismes visites par semaine. Le BST a également pris

l'information. Le site reçoit en moyenne 10 000 initiative s'est révélée une façon rentable de diffuser renseignements sur la sécurité des transports. Cette Canadiens tous ses rapports et autres Le BST a utilisé son site Internet pour offrir aux

Le BST a enregistré en moyenne 10 000 visites par semaine à son site Web.

lecteurs est passé à un peu plus de 100 000. dans le monde entier. En 1997-1998, le BST a publié 10 numéros et le nombre de ses les incidents. Ces publications ont fait l'objet d'une rétroaction extrêmement positive la sécurité des transports en analysant les leçons tirées des enquêtes sur les accidents et *Réflexions* pour chaque mode de transport. Ces condensés contribuent à la promotion de statistiques mensuels et annuels. Le BST continue de publier le condensé intitulé En 1997-1998, le BST a publié 125 rapports d'événements ainsi que des rapports

Nos réalisations:

gouvernements et avec l'industrie. également d'échanger des données électroniques avec d'autres organismes sur la sécurité sous format électronique à l'aide de son site Web. Le BST prévoit Le BST a entrepris de fournir aux Canadiens et Canadiennes une partie de l'information des transports et les gouvernements déploient de nouveaux efforts pour s'attaquer à ces risques et réduire les pertes accidentelles. statistiques périodiques sur les événements pour chaque mode de transport ainsi qu'un condensé périodique sur la sécurité intitulé *Réflexions*. Il met à jour régulièrement ses listes de distribution et effectue de temps à autres des sondages auprès des lecteurs. Il reste également en communication avec l'industrie et les organismes gouvernementaux oeuvrant dans la sécurité des transports afin de promouvoir les messages de sécurité. Le BST tient une liste de questions-clés en matière de sécurité (voir annexe A pour plus de détails) qui identifie les secteurs où les risques sont suffisants pour justifier que le secteur des transports et les gouvernements déploient de nouveaux efforts pour s'attaquer à ces

À plus long terme, la réponse aux recommandations du BST est très positive. La Figure 5 montre l'évaluation des réponses aux recommandations publiées depuis 1990. L'an dernier, le BST a constaté une amélioration dans l'attention accordée à la réduction ou à l'élimination des manquements à la sécurité mis en évidence, en particulier de la part de Transports Canada.

Figure 5

| Évaluation des réponses aux recommandations du BST (1990-1997) | | | | | |
|--|---|---|--|-------|-----|
| Attention entièrement satisfaisante | Intention satisfaisante de corriger un manquement à la sécurité | Attention satisfaisante en partie accordée à un manquement à la sécurité | Attention insatisfaisante accordée à un manquement à la sécurité | Total | |
| Marine | 35 | 33 | 21 | 8 | 97 |
| Pipeline | 8 | 9 | 1 | 1 | 19 |
| Rail | 34 | 17 | 17 | 5 | 73 |
| Aviation | 79 | 25 | 34 | 26 | 164 |
| Total | 156 | 84 | 73 | 40 | 353 |

D'autre part, un certain nombre de mesures de sécurité ont été adoptées par l'industrie et le gouvernement avant que le BST ait mis fin à ses enquêtes et publié ses rapports (voir Figure 2). Ces mesures résultent également des efforts du BST pour identifier les manquements à la sécurité.

| | | |
|-----|---|---|
| 1,3 | Accès du public à des renseignements et à des recommandations sur la sécurité grâce à des méthodes et des technologies d'information innovatrices et rentables. | ✓ |
|-----|---|---|

Notre approche:

Le BST rend compte publiquement de toutes ses enquêtes. Le BST publie des

Afin de mesurer sa contribution à la promotion de la sécurité, le BST évalue les réponses à ses recommandations. En 1997, il a reçu des réponses à 28 recommandations, certaines portant sur des recommandations publiées l'année précédente. On trouvera les résultats de cette évaluation à la Figure 4. Dans l'ensemble, les recommandations du BST sont suivies de mesures satisfaisantes.

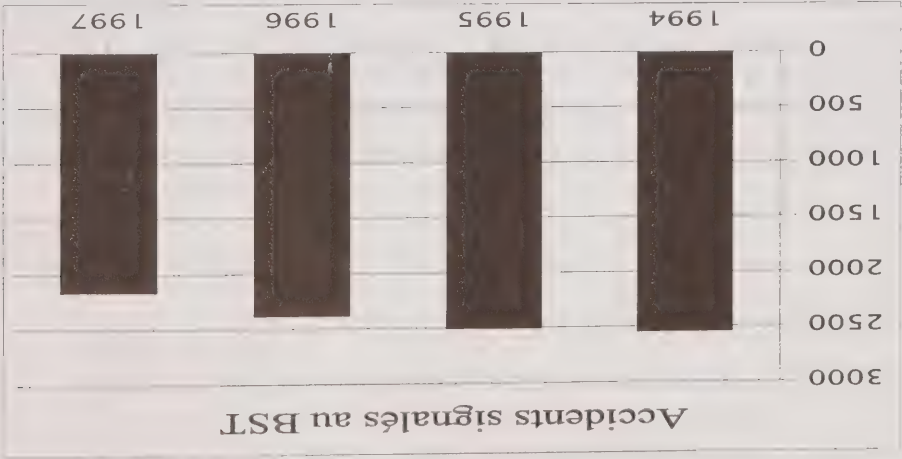


Figure 3

| Évaluation des réponses aux recommandations du BST - Année en cours | | | | | |
|---|-------------------------------------|---|--|--|-------|
| 1997 (Année où la réponse a été reçue) | Attention entièrement satisfaisante | Attention satisfaisante de corriger un manquement à la sécurité | Attention satisfaisante en partie accordée à un manquement à la sécurité | Attention insatisfaisante accordée à un manquement à la sécurité | Total |
| Marine | - | 13 | 1 | 2 | 16 |
| Pipeline | - | 2 | - | - | 2 |
| Rail | 2 | 6 | - | - | 8 |
| Aviation | - | 2 | - | - | 2 |
| Total | 2 | 23 | 1 | 2 | 28 |

Figure 4

Notre approche:

| | | |
|-----|---|---|
| 1,2 | Réduction des risques auxquels sont exposés les personnes, les biens et l'environnement grâce à l'utilisation par les gouvernements et l'industrie de constatations indépendantes, crédibles et remises en temps opportun | ✓ |
|-----|---|---|

Le BST mène ses enquêtes dans un style coopératif et ouvert en donnant aux exploitants et aux responsables de la réglementation l'occasion de voir où se situent la plupart des manquements à la sécurité au cours d'une enquête. Les exploitants et les responsables de la réglementation peuvent donc prendre des mesures immédiates sans attendre les recommandations du BST. Le BST peut publier des recommandations provisoires si un manquement à la sécurité justifie de prendre une mesure urgente qui n'aurait pas été prise autrement. Des avis de sécurité et les lettres d'information peuvent également être publiés en cours d'enquête afin d'attirer immédiatement l'attention sur des questions particulières. Une fois que l'enquête est terminée, le BST publie un rapport qui peut contenir des recommandations. Il surveille ensuite le suivi de ses recommandations pour voir si l'on prend les mesures appropriées ou non. Il y a lieu de noter toutefois que le BST n'a pas le pouvoir d'imposer des changements aux exploitants et aux responsables de la réglementation.

Nos réalisations:

En 1997, 2 159 accidents et 1 310 incidents au total ont été signalés en vertu des exigences de déclaration obligatoire du Règlement sur le BST. Pour la troisième année consécutive, le nombre total d'événements signalés a diminué. En 1997, le nombre d'accidents a diminué de 9 % par rapport à 1996 et de 15 % par rapport à 1994. Cette réduction ne peut être attribuée aux efforts d'un organisme en particulier. Les améliorations apportées à la sécurité des transports résultent des efforts combinés de nombreux participants, y compris les constructeurs, les transporteurs, les équipages, les responsables de la réglementation ainsi que le BST.

Le nombre d'accidents signalés a diminué de 15 % depuis 1994.

Nos réalisations:

En 1997-1998, le BST a entrepris 115 enquêtes et rédigé 125 rapports qui ont été rendus publics. Outre ces rapports, le BST a publié un total de 35 documents sur la sécurité (recommandations, avis de sécurité et lettres d'information) comme on le voit à la figure 2. Le nombre des recommandations, des avis de sécurité et des lettres d'information publiés par le BST a considérablement diminué ces deux dernières années. Cette diminution est due essentiellement à l'approche plus transparente et en collaboration adoptée par le BST dans ses enquêtes. Plus de renseignements sont fournis aux personnes directement intéressées par les constatations tout au long du processus d'enquête, leur permettant ainsi d'entreprendre des mesures de sécurité immédiates. Il est maintenant fréquent d'observer des mesures de sécurité prises par l'industrie et les gouvernements pendant l'enquête du BST. Au lieu de formuler des recommandations, le BST se limite alors à faire état des mesures correctives déjà apportées par l'industrie et les organismes gouvernementaux.

Le BST a entrepris 115 enquêtes et publié 125 rapports d'enquête en 1997-1998.

Figure 2 Documents du BST sur la sécurité

| Documents du BST sur la sécurité | 1995-1996 | 1996-1997 | 1997-1998 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Recommandations | 33 | 37 | 13 |
| Avis de sécurité | 38 | 30 | 16 |
| Lettres d'information | 52 | 9 | 6 |
| Mesures de sécurité prises pendant les enquêtes* | 105 | 101 | 103 |

* : Les mesures de sécurité prises pendant les enquêtes sont calculées en fonction de l'année civile.

Le BST a examiné sa Politique de classification des événements à la lumière de la réduction de ses ressources. Le BST utilise cette politique de classification pour identifier les événements susceptibles de donner lieu à des mesures de sécurité ou ceux qui préoccupent particulièrement le public. Seuls ces derniers font l'objet d'une enquête. Le BST mène donc moins d'enquêtes mais effectue un travail plus complet sur les cas choisis. Mais il faut que les Canadiens et Canadiennes comprennent bien cette approche axée sur la bonne gestion du risque.

Notre approche:

| | | |
|-----|---|---|
| 1,1 | Identification des manquements à la sécurité dans les transports maritime, ferroviaire, aérien et par pipeline. | ✓ |
|-----|---|---|

1. Service aux Canadiens et Canadiennes - Promotion de la sécurité des transports

Les symboles suivants servent à indiquer les résultats atteints :

✓ : objectifs atteints.
□ : travail en cours

Afin de présenter le meilleur résumé possible sur le rendement, nous avons combiné les tendances statistiques, les indicateurs qualitatifs et les preuves anecdotiques. Toutefois, pour les futurs rapports sur le rendement du BST, il faudra élaborer de meilleurs indicateurs du rendement par rapport à la satisfaction du client et à l'incidence générale et à long terme du rendement du BST sur la sécurité des transports au Canada.

Mais un certain nombre d'autres organismes du gouvernement et de l'industrie ont également pour objectif d'améliorer la sécurité. L'ensemble des ressources du BST ne représentent qu'une petite partie des ressources générales utilisées pour la promotion de la sécurité des transports au Canada. Par conséquent, la responsabilité à l'égard des résultats est partagée par de nombreuses entités et il est difficile d'attribuer au BST ou à un autre organisme des réalisations mesurables précises. De plus, bien d'autres facteurs externes, sur lesquels le BST n'a aucun contrôle, peuvent influencer la sécurité des transports au Canada, notamment: les niveaux d'activité dans chaque mode, la politique publique et les règlements, la technologie, la météo et les conditions climatiques, la concurrence dans l'industrie, les conditions du marché du travail, les conditions économiques et l'opinion publique.

2. Bonne gestion interne de l'organisme.

- 2.1 Réalisation des réductions des ressources selon l'Examen des programmes II.
- 2.2 Mise en oeuvre d'un nouveau cadre de gestion du rendement axé sur les résultats.
- 2.3 Préparation du BST pour l'an 2000.
- 2.4 Mise en oeuvre de stratégies et d'initiatives à l'échelle du gouvernement.
- 2.5 Recrutement et perfectionnement de personnel qualifié et d'expérience.

III.3 Réalisations en matière de rendement

| | |
|---|---------------|
| Bureau de la sécurité des transports du Canada ¹ | |
| Dépenses prévues | 22 107 000 \$ |
| Autorisations totales | 23 187 509 \$ |
| Dépenses réelles 1997-1998 | 22 697 140 \$ |

Les réalisations du BST doivent être envisagées dans le contexte des restrictions financières générales du gouvernement. Depuis 1994-1995, les ressources du BST ont été réduites de 27,4 millions de dollars, soit une diminution nette de 5,3 millions de dollars en quatre ans. L'effet cumulatif de ces réductions budgétaires est important puisque nous n'avons pas constaté de diminution parallèle de la demande pour nos services. Au contraire, les Canadiens s'attendent à ce que le BST joue un rôle plus important pour assurer la sécurité des transports dans une industrie plus ouverte et déréglementée. À bien des égards, les réductions ont permis de rationaliser les activités et d'en arriver à une plus grande efficacité mais, à moyen terme, elles ont également créé des difficultés graves pour trouver le financement nécessaire à l'exécution des activités permanentes et à la préparation aux nouvelles priorités, en particulier la nécessité de suivre les progrès de la technologie de l'information. Ces difficultés financières devraient être encore plus marquées au cours des prochaines années.

L'efficacité du BST dépend de sa capacité à mener des enquêtes rapides et de grande qualité qui identifient les importants manquements à la sécurité qui, à leur tour, donnent lieu à des recommandations et des mesures sur la sécurité "contribuant à faire une

¹ : Les dépenses prévues sont fondées sur la Partie III du budget de 1997-1998. Les autorisations totales représentent le total du budget principal et des budgets supplémentaires.

Section III: Rendement ministériel

III.1 Attentes en matière de rendement

Dans la *Partie III du Budget des dépenses de 1997-1998*, le BST a défini ses priorités opérationnelles comme suit:

- ◆ faire mieux comprendre son travail aux Canadiens et Canadiennes;
- ◆ mettre en oeuvre des changements en matière de ressources et de processus afin d'améliorer la qualité et les délais de production de ses rapports;
- ◆ utiliser des mesures de rendement utiles.

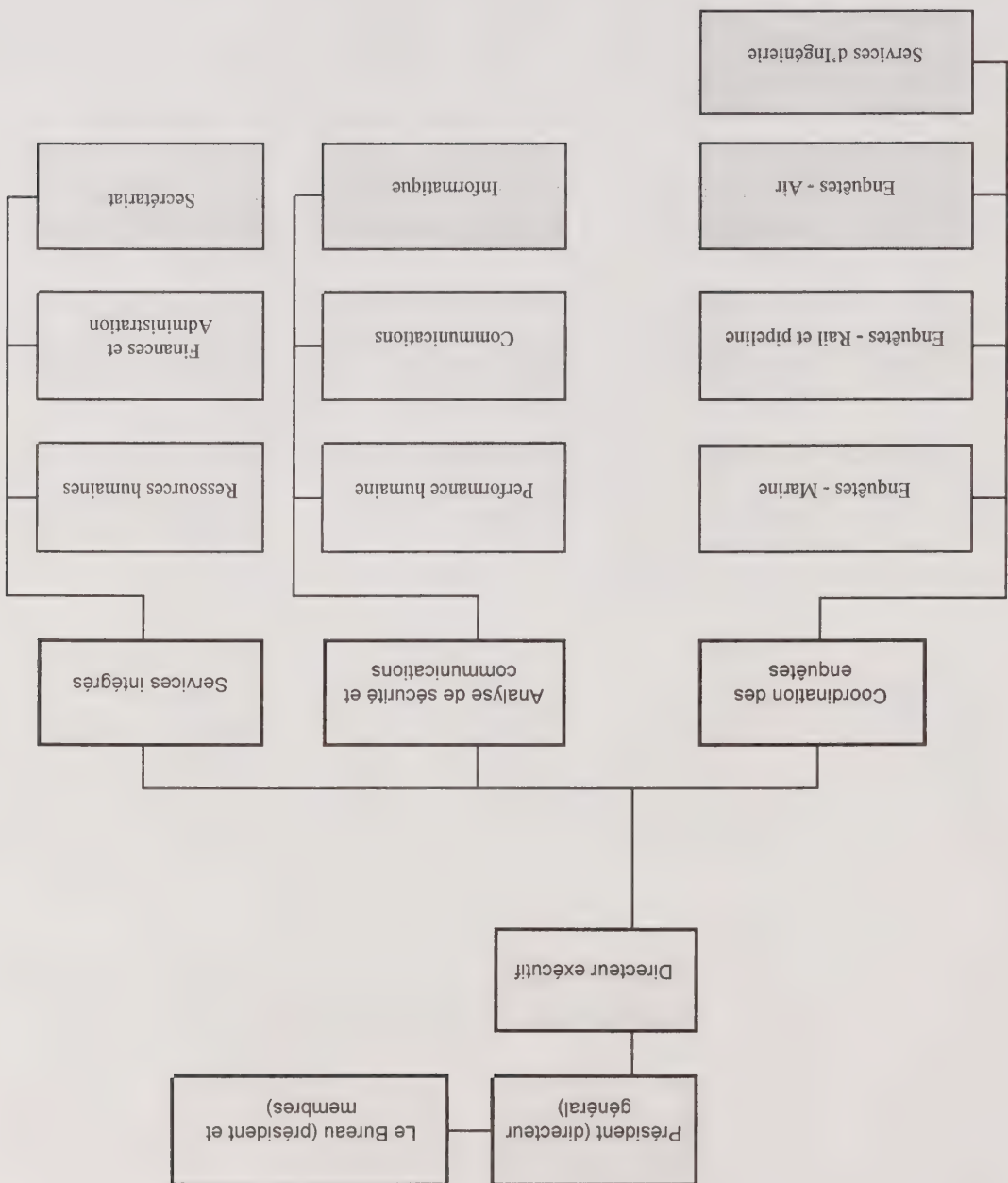
Depuis lors, on a fait en sorte de mieux définir les principales attentes en ce qui concerne le rendement que le BST s'est engagé à offrir aux Canadiens et Canadiennes. Ces attentes plus précises sont résumées ci-dessous. La mesure du rendement et les rapports y afférents évoluent et, par conséquent, on peut s'attendre à d'autres améliorations dans de futurs rapports.

III.2 Principales attentes en matière de rendement

I. Le service aux Canadiens et Canadiennes - Promotion de la sécurité des transports

- 1.1 Identification des manquements à la sécurité dans les transports maritime, ferroviaire, aérien et par pipeline.
- 1.2 Réduction du risque auquel sont exposés les personnes, les biens et l'environnement grâce à l'utilisation par les gouvernements et l'industrie de constatations d'enquête indépendantes, crédibles et remises en temps opportun.
- 1.3 Accès du public aux renseignements et aux recommandations sur la sécurité grâce à des méthodes et à des technologies d'information innovatrices et rentables.
- 1.4 Satisfaction à l'égard de la qualité et de la rapidité de production des constatations et des recommandations.
- 1.5 Faire connaître aux Canadiens et Canadiennes le rôle joué par le BST dans la promotion de la sécurité des transports.
- 1.6 Reconnaissance nationale et internationale du BST en tant que ressource indépendante et faisant autorité dans le domaine de la sécurité des transports.

Figure 1: Organigramme du BST



Le secteur de service des Services intégrés comprend l'offre de services de gestion et de soutien internes dans les domaines des ressources humaines, des finances, de l'administration, de l'information, des politiques et de la planification, des communications et des services de secrétariat du Bureau. Ce secteur de service comprend les activités du bureau du directeur exécutif, de la Direction des services intégrés et celles des Divisions des communications et de l'information de la Direction générale de l'analyse et de la sécurité des communications.

En aviation, l'intérêt du public et de l'industrie s'est concentré sur la commercialisation de bon nombre des activités et des services de Transports Canada. De nombreuses activités ont été cédées à des entités allant de sociétés à but non lucratif à des entreprises du secteur privé. Un certain nombre d'accidents aériens récents ayant fait les manchettes au Canada et aux États-Unis ont également eu pour effet d'intensifier les préoccupations du public canadien au sujet de la sécurité aérienne. Cette attention des médias et cette préoccupation du public devraient se poursuivre ou augmenter jusqu'à la fin du siècle.

Incidence de la technologie sur les transports : Depuis 30 ans, le rythme de l'évolution technologique dans le secteur des transports a été très rapide. Cela est dû en partie aux progrès considérables de la technologie informatique et électronique, à la mise au point de nouveaux matériaux et à leur application au secteur des transports. Ces progrès touchent tous les modes de transport et, bien que nombre d'entre eux permettent aux enquêteurs d'effectuer leur travail de façon plus efficace, ils rendent les enquêtes et l'analyse de la sécurité de plus en plus complexes et spécialisées. La dépendance accrue à l'égard de l'automatisation pose des problèmes particuliers pour l'analyse des manquements à la sécurité dans les interfaces hommes-machines.

La dépendance de l'industrie à l'égard des ordinateurs et des systèmes automatisés peut également présenter des difficultés particulières à l'aube de l'an 2000. Dans tous les modes de transport, on tente d'évaluer l'incidence possible du problème de l'an 2000 et on essaie de se préparer. Pour sa part, le BST doit être prêt à enquêter sur des événements pour lesquels le problème de l'an 2000 aurait pu être un facteur.

Le BST offre des services aux Canadiens en général et à divers groupes particuliers comme les constructeurs, les propriétaires, les exploitants et les responsables de la réglementation au sein du système des transports, au moyen d'un secteur d'activité : la promotion de la sécurité des transports. Ce secteur d'activité est divisé en deux secteurs de service : les Enquêtes et les Services intégrés

Le secteur de service des Enquêtes est chargé de mener des enquêtes indépendantes sur les événements dans les transports maritimes, ferroviaire, aérien et par pipeline et de préparer des rapports sur les constatations et sur les manquements à la sécurité mis en évidence, notamment des recommandations fondées sur ces constatations. Ce secteur de service comprend les activités de la direction des Opérations d'enquête, le bureau des membres du Bureau et les activités de la Division de la conduite humaine de la Direction générale de l'analyse et de la sécurité des communications.

II.7 Organisation ministérielle

transports. Ce sont notamment la privatisation des sociétés d'État, la commercialisation de nombreuses opérations de Transports Canada dans tous les modes, l'adoption d'une nouvelle loi sur les transports, l'augmentation du nombre des lignes de chemin de fer de courte distance et les quotas dans les pêches. Le contexte hautement concurrentiel dans tous les éléments du secteur des transports et le fait que tant le public que les expéditeurs exigent un réseau de transport pratiquement libre d'accident sont également des facteurs importants.

L'influence de ces facteurs sur la sécurité des transports sont difficiles à isoler. Bon nombre des facteurs peuvent avoir des effets autant positifs que négatifs sur la sécurité. Par exemple, beaucoup affirment que la concurrence accrue associée à une déréglementation économique pousseront les entreprises à réduire leurs marges de sécurité. Mais la liberté d'abandonner des routes qui ne sont pas rentables pourrait renforcer les entreprises et leur permettre d'accroître leur marge de sécurité.

Intérêt du public pour la sécurité des transports : La sécurité des transports a toujours préoccupé la population canadienne. Cela est dû en grande partie au rôle social et économique important que le réseau de transport joue dans notre pays.

La sécurité maritime attire beaucoup l'attention du public et des médias en raison des événements qui se produisent au Canada et à l'étranger. Le chavirage de traversiers de passagers, l'échouement de grands pétroliers et la perte de plusieurs gros vraquiers dans des eaux étrangères a attiré l'attention du public sur la sécurité maritime et les questions environnementales connexes. Le Canada est limité par trois océans et le trafic passager dans ce mode de transport est considérable. Notre industrie des pêches, même réduite, reste très importante.

À la suite des accidents récents de trains de passagers, le public s'attend à un niveau de sécurité correspondant à celui de l'aviation. Dans les régions à forte densité de population, la sécurité des chemins de fer préoccupe beaucoup du fait que les trains transportent des produits dangereux et des substances toxiques. Le public s'inquiète également de la sécurité aux passages à niveau. Les déraillements de trains de marchandises sur les voies principales ont également attiré une attention considérable dans les médias.

En ce qui concerne les pipelines, on s'intéresse encore beaucoup aux défauts des gazoducs. Le BST a rendu public plusieurs recommandations résultant de ses enquêtes sur les ruptures de gazoducs, et les compagnies de pipeline ont adopté de nombreuses mesures pour régler les problèmes mis en évidence. L'Office national de l'énergie a également effectué une enquête publique sur la fissuration par corrosion sous contrainte des gazoducs et des oléoducs.

Politique gouvernementale et industrie : Ces dernières années, en partie à la suite des initiatives gouvernementales et en partie en réponse à des impératifs commerciaux, plusieurs changements se sont produits qui sont susceptibles d'influencer la sécurité des

Recrutement et maintien du personnel : Le recrutement et le maintien du personnel représentent un défi important pour le BST qui agit dans un marché très compétitif où il existe peu de personnel qualifié (par ex. enquêteurs d'expérience, informaticiens) et où le gouvernement ne peut pas faire concurrence à l'industrie sur le plan des salaires et des avantages sociaux. Le BST doit également tenir compte de l'insécurité et du mécontentement des employés à la suite des réductions continues de personnel et de la charge de travail accrue depuis un certain nombre d'années, de la perception des inéquités en matière de salaire et de la mise en oeuvre prochaine de la norme générale de classification.

Niveau réduit d'activité : Plus de 3 000 événements de transport sont signalés chaque année en vertu des exigences de déclaration du fédéral. Le BST fonde sa décision d'enquêter sur sa Politique de classification des événements (voir annexe A pour plus de détails). Au moment d'entreprendre une enquête, le principal critère est de savoir si cette enquête est susceptible de mener à une réduction des risques auxquels sont exposés les personnes, les biens et l'environnement. La diminution des ressources à l'échelle du gouvernement au cours des dernières années a mené le BST à revoir sa politique de classification. Le BST n'enquête plus sur certains accidents, même s'ils occasionnent des décès. Cette décision a suscité des réactions négatives dans le public, et le BST fait l'objet d'un examen public plus approfondi.

II.6 Défis

- réorganiser le BST en fonction de services d'activité axés sur les résultats et mettre en oeuvre un nouveau cadre de gestion du rendement clairement axé sur les résultats.

Permettre aux Canadiens et Canadiennes d'accéder plus facilement à des renseignements pertinents sur la sécurité :

 - en utilisant des technologies de l'information, comme l'Internet, pour permettre à l'industrie et au public d'accéder à de l'information sur la sécurité
 - en échangeant davantage de renseignements sur la sécurité avec d'autres organismes gouvernementaux et avec le secteur des transports
 - en publiant des périodiques sur la sécurité pour chaque mode de transport.

- Fournir aux Canadiens et Canadiennes des constatations d'enquête indépendantes, crédibles et en temps opportun :
 - ◆ en appliquant une méthodologie systématique d'enquête et d'analyse pour identifier les manquements à la sécurité
 - ◆ en recrutant et en perfectionnant régulièrement des employés compétents et d'expérience
 - ◆ en donnant l'occasion à des personnes directement intéressées de faire des observations sur les ébauches de rapports avant qu'ils ne soient publiés
 - ◆ publier des rapports d'enquête définitifs dans l'année qui suit l'événement
- Les priorités stratégiques actuelles du BST sont les suivantes :

II.5 Priorités stratégiques

- en procédant à des enquêtes indépendantes et, au besoin, à des enquêtes publiques sur des événements de transport choisis afin d'en dégager les causes et les facteurs;
 - en constatant les manquements à la sécurité mis en évidence par de tels événements;
 - en formulant des recommandations sur les moyens d'éliminer ou de réduire ces manquements;
 - en publiant des rapports rendant compte de ses enquêtes et en présentant les conclusions qu'il en tire.
- L'objectif du BST est de promouvoir la sécurité des transports :

II.4 Objectif

Le BST reconnaît les responsabilités des autres organismes gouvernementaux et s'est engagé à collaborer pleinement avec eux, sans pour autant compromettre sa propre indépendance et sa capacité à s'acquitter de ses responsabilités. Le BST a donc négocié un certain nombre de protocoles d'entente avec d'autres organismes fédéraux et provinciaux afin de définir les conditions de la collaboration entre les organismes et éviter le doublement des efforts. On trouvera à l'annexe B une liste de ces accords. On trouvera dans les sites Web ministériels des renseignements supplémentaires sur les responsabilités respectives des autres organismes du gouvernement fédéral (voir annexe C pour obtenir les adresses Internet).

Transports Canada et l'Office national de l'énergie envoient souvent un représentant sur les lieux des accidents afin de les évaluer du point de vue de leurs propres responsabilités et déterminer si des mesures immédiates sont nécessaires pour s'acquitter de ces responsabilités. D'autres ministères du gouvernement fédéral peuvent également être présents, comme Développement des ressources humaines Canada, Environnement Canada et la Gendarmerie royale du Canada, afin de veiller à ce que les activités qui sont de leur compétence soient traitées de façon appropriée.

Il existe un certain nombre de personnes et de groupes qui collaborent avec le BST dans l'accomplissement de son mandat. Au cours d'une enquête, le BST interagit directement avec un certain nombre de personnes, notamment les survivants, les témoins, les proches parents des victimes et les exploitants. Le BST fait également affaires avec un certain nombre d'autres organismes comme les médecins légistes, la police, les constructeurs, les propriétaires, les compagnies d'assurance ainsi que d'autres ministères et organismes gouvernementaux au niveau fédéral. La collaboration entre toutes ces personnes et organisations est essentielle pour la conduite des affaires du BST.

Le BST rend compte chaque année au Parlement de ses activités, de ses constatations et de ses recommandations par l'intermédiaire du président du Conseil privé de la Reine, et en tant que tel, ne fait pas partie du portefeuille des transports. Il arrive fréquemment que les Canadiens associent le BST à Transports Canada. Mais le BST et Transports Canada sont des organismes complètement distincts. La création du BST en tant qu'organisme indépendant a éliminé les possibilités de conflit d'intérêt pouvant exister lorsque des organismes gouvernementaux réglementaient ou exploitaient des activités de transport et faisaient également enquête sur les manquements à leurs propres réglementations et opérations. La Loi donne au BST l'autorité exclusive de faire des constatations sur les causes d'un événement ou les facteurs qui y contribuent lorsqu'il fait enquête. Le processus d'enquête du BST est défini à l'annexe A. D'autres ministères (Transports Canada, l'Office national de l'énergie, etc.) peuvent cependant procéder à des enquêtes à d'autres fins.

II.3 Position au sein du gouvernement et partenaires de co-exécution

Le réseau de transport aérien civil traite plus de 60 millions de passagers embarqués et débarqués par an dans plus de 700 aéroports canadiens. Près de 1 000 transporteurs aériens canadiens et un nombre presque égal de transporteurs étrangers exercent leurs activités au Canada. Plus de 70 000 employés sont détenteurs d'une licence aviation et près de 28 000 aéronefs sont immatriculés. L'industrie aérospatiale et l'industrie aérienne canadiennes emploient près de 88 000 personnes.

Le BST se situe dans le contexte du très vaste et complexe réseau de transport canadien. Le mode maritime comprend environ 45 000 navires commerciaux enregistrés au Canada et de nombreux navires étrangers circulant dans les eaux canadiennes. Le trafic maritime au Canada comprend le transport de plus de 50 millions de passagers par an et près de 300 millions de tonnes de marchandises pour les marchés intérieurs et internationaux. L'industrie de la pêche utilise plus de 20 000 bateaux.

Le réseau ferroviaire compte quelque 30 lignes de chemin de fer réglementées par le fédéral exploitant près de 40 000 miles de voies. Le réseau génère plus de 340 milliards de tonnes-miles de produits, crée près de 80 millions de trains de marchandises-miles de travail et plus de 900 millions de voyageurs-miles de services. Les chemins de fer exploitent plus de 3 000 locomotives et environ 120 000 wagons de marchandises et de passagers et emploient près de 50 000 personnes.

Le réseau national de pipeline, de compétence fédérale, comprend environ 50 compagnies de pétrole et de gaz. Ces compagnies exploitent environ 40 000 kilomètres de pipeline. Plus de 900 millions de barils d'huile brute et 4 800 milliards de pieds cubes de gaz naturel sont transportés par pipeline au Canada chaque année.

II.2 Cadre de fonctionnement

Notre vision est la suivante :

- réduire les risques dans le réseau de transport canadien en transmettant des renseignements pertinents, précis et en temps opportun tout en présentant des arguments probants en faveur de changements.
- personnaliser nos communications pour répondre aux besoins des différents groupes d'intérêt.
- employer des procédés efficaces et efficaces, dont sont chargés des équipes multidisciplinaires ayant l'obligation de rendre compte et dotées de responsabilités claires, et s'inspirant des valeurs fondamentales du BST.
- offrir un milieu de travail positif où le personnel a l'occasion d'acquérir les compétences fonctionnelles, inter-personnelles et professionnelles nécessaires pour exceller.

Section II: Aperçu du Ministère

II.1 Mandat, vision et mission

Le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) est un organisme indépendant créé en 1990 par une loi du Parlement (*Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents des transports et de la sécurité des transports*). En vertu de cette loi, la mission du BST consiste essentiellement à promouvoir la sécurité dans les éléments de compétence fédérale du transport maritime, ferroviaire, aérien et par pipeline. Le Bureau s'acquitte de son mandat en procédant à des enquêtes indépendantes et, au besoin, à des enquêtes publiques sur les événements de transport. L'objet de ces enquêtes est de constater les causes et les facteurs qui contribuent aux événements et d'identifier les manquements à la sécurité qui peuvent faire l'objet de recommandations destinées à améliorer la sécurité et à réduire ou éliminer les risques auxquels sont exposés les personnes, les biens et l'environnement. Le BST est seul autorisé à faire des constatations sur les causes et les facteurs qui contribuent aux événements sur lesquels il fait enquête.

Un événement de transport est un accident ou un incident associé à l'utilisation d'un aéronef, d'un navire, d'un wagon de chemin de fer ou d'un pipeline. Il comprend également les risques susceptibles, de l'avis du Bureau, de provoquer un accident ou un incident, s'il n'est pas corrigé.

La juridiction du BST s'étend sur tous les événements de transport au Canada. Le Bureau peut également représenter les intérêts canadiens dans le cadre d'enquêtes étrangères sur les accidents de transport faisant intervenir des navires, du matériel roulant de chemin de fer ou des aéronefs enregistrés, fabriqués ou pour lesquels une licence a été délivrée au Canada. De plus, le Bureau s'acquitte de certaines obligations du Canada dans le domaine de la sécurité des transports au sein de l'Organisation internationale de l'aviation civile (OACI) et de l'Organisation maritime internationale (OMI).

Notre mission : Le Bureau de la sécurité des transports du Canada est un organisme indépendant du gouvernement fédéral. Notre mission est de promouvoir la sécurité des transports.



données sur la sécurité et à promouvoir la notion d'indépendance et d'objectivité dans les enquêtes sur les accidents de transport.

Au Canada et de façon concrète, le BST contribue à la sécurité du transport aérien, maritime, ferroviaire et par pipeline. De par son mandat, le Bureau est tenu de définir les manquements à la sécurité et de faire des recommandations pour les réduire ou les éliminer. Le style de coopération et de transparence du Bureau donne aux exploitants et aux responsables de la réglementation la possibilité de voir où se situent la plupart des manquements à la sécurité au cours d'une enquête. À mesure que le temps passe, les rapports du Bureau comportent de moins en moins de recommandations et de plus en plus de commentaires sur les mesures de sécurité prises par les exploitants et les responsables de la réglementation au cours de l'enquête. C'est ainsi que la sécurité est assurée de façon plus directe et plus rapide.

Il reste encore fort à faire, et les défis que doit relever le Bureau sont énormes. Je crois que notre organisme est à la hauteur et que le succès qu'il a connu jusqu'à présent laisse présager un avenir très prometteur et un réseau de transport plus sûr pour les Canadiens qui voyagent ou qui expédient leurs produits au Canada et à l'étranger.

Section I: Message du président

Le Bureau de la sécurité des transports du Canada est encore un organisme gouvernemental relativement récent. Dans ses huit premières années d'existence, il a dû relever un certain nombre de défis. Un de ses principaux atouts est sa loi, la *Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports*. Cette loi a été élaborée après de nombreuses années passées à étudier les questions de sécurité des transports au Canada et après avoir examiné les lois et les pratiques d'autres pays. Il est devenu évident qu'une forme d'enquête indépendante sur les accidents avait été adoptée dans plusieurs pays. En général, plus l'organisme d'enquête sur les accidents de transport est indépendant, plus il est efficace. Mais l'indépendance était une condition qui, une fois satisfaite, devait s'accompagner d'une compétence technique pour que l'organisme puisse prospérer.

Au Canada, la loi adoptée comportait certains autres éléments importants. Le mandat du Bureau a été élargi au-delà de la fonction d'enquête sur les accidents pour comprendre les enquêtes sur les incidents et les risques pour la sécurité. Les Canadiens se sont ainsi dotés d'un organisme qui peut examiner les manquements à la sécurité n'ayant pas donné lieu à des accidents, mais qui auraient pu en occasionner si les risques n'avaient pas été éliminés. Le mandat du Bureau ne prévoit pas la surveillance générale du réseau, rôle qui incombe aux responsables de la réglementation. Un autre élément important de la loi canadienne est le fait que le Bureau doit coordonner ses activités et agir dans un esprit de collaboration tout en maintenant son indépendance. D'autre part, il y a lieu de noter que les méthodes du Bureau sont très ouvertes, mais que certains renseignements sont confidentiels. Après de longs débats, il a été décidé que si certains renseignements, comme ceux donnés par les témoins et les enquêteurs de bord n'étaient pas divulgués, ils seraient plus facilement accessibles aux enquêteurs et cela permettrait d'identifier plus rapidement les risques. Les risques pourraient ensuite être éliminés du système, qui deviendrait plus sûr plus rapidement.

À la suite de son adoption en 1989, la Loi, qui a fait l'objet d'un examen et d'un débat, a été récemment modifiée. Aucun changement fondamental n'a été apporté, mais certaines dispositions ont été précisées et certains éléments ont été ajoutés pour renforcer l'indépendance du Bureau et élargir son travail au-delà des aspects juridiques et autres. Grâce à ses fondements législatifs solides, le BST est devenu un chef de file dans son domaine. Des pays comme les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, Taïwan, l'Italie ont consulté le Canada au sujet de leurs propres activités d'enquête sur les accidents de transport. Le BST est également membre d'une organisation connue sous le nom de International Transportation Safety Association, qui vise à coordonner l'échange des

Tableau des principaux engagements en matière de résultats
1998-1999

| Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) | | |
|---|--|--|
| | | |
| Pour fournir aux Canadiens et Canadiennes: | Qui se manifeste par : | Réalisation signalée dans : |
| Promotion de la sécurité par l'entremise d'analyses indépendantes, impartiales et en temps opportun des manquements à la sécurité dans le réseau de transport réglementé par le gouvernement fédéral. | <ul style="list-style-type: none"> • Identification des manquements à la sécurité dans les réseaux de transport maritime, ferroviaire, aérien et par pipeline. • Réduction des risques pour les personnes, les biens et l'environnement grâce à l'utilisation par les gouvernements et l'industrie des constatations des enquêtes. • Accès public à des données pertinentes sur la sécurité et les recommandations. • Satisfaction avec la qualité et la ponctualité des constatations et des recommandations. • Sensibilisation des Canadiens et Canadiennes au rôle joué par le BST dans la promotion de la sécurité des transports. • Reconnaissance nationale et internationale du BST en tant que ressource compétente et indépendante dans le domaine de la sécurité des transports. | <ul style="list-style-type: none"> • Section III du RMR, page 15 et rapport annuel du BST au Parlement • Section III du RMR, page 17 et rapport annuel du BST au Parlement • Section III du RMR, page 19 et rapport annuel du BST au Parlement • Section III du RMR, page 21 et rapport annuel du BST au Parlement • Section III du RMR, page 23 et rapport annuel du BST au Parlement • Section III du RMR, page 24 et rapport annuel du BST au Parlement |

Résumé

Le réseau de transport canadien est parmi les plus sûrs du monde. Mais le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) continue d'examiner en profondeur les facteurs sous-jacents qui peuvent expliquer pourquoi les accidents se produisent. Le BST peut ainsi assurer aux Canadiens que les risques qui peuvent compromettre la sécurité des transports seront clairement définis et communiqués pour que les mesures correctives qui s'imposent soient prises.

Ce rapport de rendement précise le mandat et les objectifs du BST, réitère les engagements qui ont été pris à l'égard des résultats dans le Rapport des plans et priorités adressé au Parlement et justifie les *résultats atteints en 1997-1998* au moyen des ressources disponibles.

Pour la troisième année consécutive, le nombre total d'événements signalés a diminué. Le nombre d'accidents a diminué de 15 % depuis 1994 alors que le niveau d'activité dans le secteur des transports a augmenté.

Le BST a publié 125 rapports d'enquête l'an dernier. Ces rapports s'accompagnaient de 13 recommandations visant à améliorer la sécurité et à réduire les risques inhérents. Le nombre de recommandations et d'avis de sécurité publiés par le BST ont sensiblement diminué depuis deux ans. Cette diminution est attribuable à des méthodes d'enquête en collaboration plus ouvertes. Il est donc maintenant fréquent que des mesures de sécurité soient prises pendant le cours des enquêtes du BST obviant ainsi la nécessité d'émettre des recommandations.

Le BST a continué à s'efforcer de communiquer avec les Canadiens et d'expliquer son rôle dans la promotion de la sécurité des transports. Les médias et le public canadiens perçoivent de plus en plus le BST comme un organisme indépendant. Il est également largement reconnu aux niveaux national et international. Les gouvernements provinciaux demandent au BST une aide spécialisée lors d'enquêtes sur des incidents relatifs à des lignes de chemin de fer de courte distance. Les organismes de sécurité des gouvernements étrangers ont acquis le système de dépouillement des enquêteurs de vol du BST, et contribuent maintenant financièrement à son amélioration. De nombreux pays ont envoyé des délégations au Canada pour discuter de la structure, du mandat et des pratiques d'exploitation du BST et ont adopté certaines parties du modèle canadien pour améliorer leurs propres organismes de sécurité.

Le BST a continué de participer à des initiatives à l'échelle du gouvernement comme le partage des services locaux de soutien, les autres modes de prestation de service, le partage des systèmes informatiques, la norme générale de classification et la stratégie d'information financière.

Liste des tableaux et des figures

| | | |
|--|------------|---|
| Tableau financier 1 : Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses | Figure 1 : | Organigramme du BST |
| Tableau financier 2 : Dépenses prévues contre dépenses réelles par secteur d'activité | Figure 2 : | Produits du BST en matière de sécurité |
| Tableau financier 3 : Dépenses ministérielles prévues par secteur d'activité | Figure 3 : | Accidents signalés au BST |
| Tableau financier 5 : Comparaison des dépenses prévues de 1997-1998 et des autorisations totales aux dépenses réelles par organisation et secteur d'activité | Figure 4 : | Évaluation des réponses aux recommandations du BST - Année en cours |
| | Figure 5 : | Évaluation des réponses aux recommandations du BST (1990-1997) |
| | Figure 6 : | Productivité du BST |


Table des matières

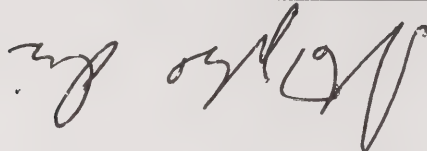
| | |
|---|-----|
| Liste des tableaux et des figures | ii |
| Résumé | iii |
| Tableau des principaux engagements en matière de résultats 1998-1999 | iv |
| Chapitre I : Message du président | 1 |
| Chapitre II : Aperçu du Ministère | 3 |
| II.1 Mandat, vision et mission | 3 |
| II.2 Cadre de fonctionnement | 4 |
| II.3 Position au sein du gouvernement et partenaires de co-exécution | 5 |
| II.4 Objectifs | 6 |
| II.5 Priorités stratégiques | 6 |
| II.6 Défis | 7 |
| II.7 Organisation ministérielle | 9 |
| Organigramme | 11 |
| Chapitre III : Rendement ministériel | 13 |
| III.1 Attentes en matière de rendement | 13 |
| III.2 Principales attentes relatives au rendement | 13 |
| III.3 Réalisations | 14 |
| 1. Le service aux Canadiens et Canadiennes - Promouvoir la sécurité des transports | 15 |
| 2. Bonne gestion interne de l'organisme | 26 |
| Chapitre IV : Rendement financier | 31 |
| IV.1 Aperçu du rendement financier | 31 |
| IV.2 Tableaux des résumés financiers | 31 |
| Chapitre V : Autres renseignements | 37 |
| V.1 Ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires et site Web du Ministère | 37 |
| V.2 Loi et règlements associés | 37 |
| V.3 Rapports annuels prévus par la loi et autres rapports ministériels | 38 |
| Annexes | 39 |
| A - Description du processus d'enquête du BST | 40 |
| B - Accords de coopération du BST | 43 |
| C - Adresses Internet d'autres organisations | 45 |
| Index | 46 |

Bureau de la sécurité des transports du Canada

Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 1998


Benoît Bouchard
Président
Bureau de la sécurité des transports
du Canada


Stéphane Dion
Président
Conseil privé de la Reine pour le
Canada



Canada

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une motion afin de répartir, dans le cadre d'un projet pilote, le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget principal des dépenses* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*.

Cette décision découle des engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses. Cette démarche vise à mieux cibler les résultats, à rendre plus transparente l'information fournie et à moderniser la préparation de cette information.

Cette année, le rapport d'automne sur le rendement comprend 80 rapports ministériels sur le rendement ainsi que le rapport du gouvernement intitulé *Une gestion axée sur les résultats*. Ce *Rapport ministériel sur le rendement*, qui couvre la période se terminant le 31 mars 1998, porte sur une responsabilisation axée sur les résultats en signalant les réalisations par rapport aux attentes en matière de rendement et aux engagements en matière de résultats énoncés dans la *Partie III du Budget principal des dépenses* ou le projet pilote de *Rapport sur les plans et priorités* pour 1997-1998. Les principaux engagements en matière de résultats pour l'ensemble des ministères et organismes sont aussi inclus dans *Une gestion axée sur les résultats*.

Il faut, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et soumettre un rapport équilibré sur les réalisations. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessitent un travail soutenu dans toute l'administration fédérale.

Le gouvernement continue de perfectionner et de mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découle de l'expérience acquise, les utilisateurs fournissant au fur et à mesure des précisions sur leurs besoins en information. Les rapports sur le rendement et leur utilisation continueront de faire l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins actuels et en évolution du Parlement.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/fkey.html>
Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Secrétariat de la planification, du rendement et des rapports
Secrétaire du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042
Télécopieur : (613) 957-7044

Présentation améliorée des rapports au Parlement Document pilote

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 1998

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des

Editions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Nº de catalogue BT31-4/77-1998
ISBN 0-660-60743-3





Bureau de la sécurité des transports du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 1998

Canada

CA1
FN
E77



Treasury Board of Canada Secretariat

Performance Report

For the period ending
March 31, 1998



Canada

ESTIMATES

Improved Reporting to Parliament Pilot Document

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 1998

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/15-1998
ISBN 0-660-60680-1



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing on a pilot basis what was known as the annual *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*.

This initiative is intended to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament. This involves sharpening the focus on results, increasing the transparency of information and modernizing its preparation.

This year, the Fall Performance Package is comprised of 80 Departmental Performance Reports and the government's "*Managing For Results*" report.

This ***Departmental Performance Report***, covering the period ending March 31, 1998, provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the department's *Part III of the Main Estimates* or pilot *Report on Plans and Priorities* for 1997-98. The key result commitments for all departments and agencies are also included in *Managing for Results*.

Results-based management emphasizes specifying expected program results, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and reporting on achievements in a balanced manner. Accounting and managing for results involve sustained work across government

The government continues to refine and develop both managing for and reporting of results. The refinement comes from acquired experience as users make their information needs more precisely known. The performance reports and their use will continue to be monitored to make sure that they respond to Parliament's ongoing and evolving needs.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Planning, Performance and Reporting Sector
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044

Treasury Board of Canada Secretariat

Performance Report

**For the
period ending
March 31, 1998**

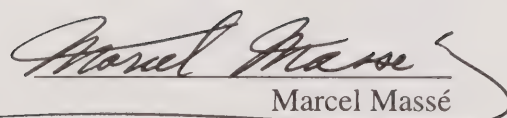

Marcel Massé
President of the Treasury Board

Table of Contents

Executive Summary

President's Message

Section I: Chart of Key Results Commitments 1

Section II: Departmental Overview..... 4

Mandate 4

Operating Environment 6

Organization Chart 8

Section III: Departmental Performance 9

Performance Expectations by Business Line: 9

Performance Accomplishments by Business Line 11

Financial Performance..... 49

Financial Table 1: Summary of Voted Appropriations 50

Financial Table 2: Comparison of Total Planned Spending to Actual

Spending..... 51

Financial Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual

Spending..... 52

Financial Table 4: Crosswalk Between Old Structure and New Structure 53

Financial Table 5: Resource Requirements by Organization and Business

Line..... 54

Financial Table 6: Revenues Credited to the Vote..... 55

Financial Table 7: Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund 56

Financial Table 8: Statutory Payments..... 56

Financial Table 9: Transfer Payments..... 57

Financial Table 10: Capital Spending by Business Line..... 58

Financial Table 11: Capital Projects 58

Financial Table 12: Status of Major Crown Projects 58

Financial Table 13: Loans, Investments and Advances 58

Financial Table 14: Revolving Fund Financial Summaries 58

Financial Table 15: Contingent Liabilities..... 58

Consolidated Reporting 59

Regulatory Initiatives 59

Statutory Reports..... 59

Sustainable Development Strategy (SDS)..... 60

Other Information..... 62

Changes to the Organization and Operations of the Secretariat..... 62

Amendments to Regulations 66

Statutes Administered by TBS 68

Contacts List..... 69

Executive Summary

The Treasury Board of Canada Secretariat (TBS or the Secretariat) supports the President and the Treasury Board in their capacity as both 'general manager' and 'employer' of the Public Service of Canada.

In June 1997, the Prime Minister of Canada established the Treasury Board's new role as the government's management board. The increased responsibilities of the Board are intended to promote excellence in the provision of programs and services that correspond both to the available resources and to the expectations and needs of Canadians.

TBS is responsible for three programs: Central Administration of the Public Service; Government Contingencies and Centrally Financed Programs; and the Employer Contributions to Employee Benefit Plans Program.

It delivers these programs through five business lines: Resource Planning and Expenditure Management; Comptrollership; Information Technology and Information Management; Human Resources Management; and Canada Infrastructure Works.

The Secretariat's overarching priority is to provide support and advice to the members of the Treasury Board and to the office of the President. Under the rubric of the management board, TBS is pursuing four global priorities that support the government-wide agenda:

1. leading Public Service workforce renewal at the federal level;
2. service innovation;
3. modern governance and performance management; and
4. harnessing information technology in support of government-wide objectives.

Highlights of the report include:

- The 1998–99 fiscal year marks the last year of Program Review and the government has been successful in maintaining a stable financial planning framework and in achieving greater efficiencies. As reported in the 1998 budget, the government has bettered its fiscal targets and the Expenditure Management System has contributed significantly to this accomplishment.
- TBS used the business planning process to emphasize the horizontal analysis of trends and effects in program spending.
- TBS provided advice and assistance in the policy development, governance and accountability frameworks, and legislative drafting for the establishment of the Parks Canada Agency and the Canada Customs and Revenue Agency. The Secretariat also assisted in implementing the following: the Canada Pension Plan Investment Board; the Canadian Wheat Board; the Canada Port Authorities; the Canada Foundation for Innovation, and the Canada Millennium Scholarship Foundation.

- Modernizing comptrollership is a key priority for TBS. The government accepted the *Report of the Independent Review Panel on Modernization of Comptrollership in the Government of Canada* and a commitment was made to implement the recommendations without undue delay.
- To provide strategic leadership for government-wide comptrollership of the management of resources, TBS is committed to providing a management framework that promotes ethical practices and values, control systems, and risk management.
- This year, the President of the Treasury Board tabled in Parliament performance reports for all 80 federal departments and agencies. Also, the Reports on Plans and Priorities for the 80 departments and agencies were tabled in late March.
- The Year 2000 computer date problem is both a national and global concern. TBS continues to provide leadership in addressing the problem with respect to the operations of the federal government.
- In October 1997, TBS established the *Strategic Directions for Information Technology in Government*, which reflects the commitment to leverage information technology/information management (IT/IM) to meet government renewal objectives. The Strategic Directions focuses on three areas: infrastructure, service to the information technology community and innovation.
- To ensure electronic service delivery, TBS is responsible for the development of policies and procedures required for the implementation of the Government of Canada Public Key Infrastructure.
- Working with departments, the Secretariat has developed the Enhanced Framework for the Management of Information Technology Projects. The Framework is designed to ensure that government information technology projects fully meet the needs of the business functions they are intended to support, deliver all expected benefits and are completed on time and within budget.
- Over 38,000 federal Public Service positions were eliminated in the Public Service by Program Review between April 1995 and March 31, 1998. If other organizations outside the Public Service, such as the Armed Forces, the Royal Canadian Mounted Police and Crown corporations are included, that figure is estimated to be about 55,000.
- TBS is working with departments to ensure the effective cost-management of departure incentive programs. Currently, total departure costs for the full four-year program are estimated at \$3.2 billion, compared to total salary savings over the same period of \$7.3 billion, and ongoing salary savings of \$2.5 billion.
- The annual report entitled *Employment Equity in the Public Service 1996–97* was tabled in Parliament in December 1997 and indicates that the representation of all four designated groups increased during the 1996–97 year.

- Two audits assessing service to the public in both official languages were undertaken. They concluded that, for the most part, institutions were fulfilling their responsibilities and that the public had access to services in both official languages.
- The Clerk of the Privy Council established the La Relève Task Force in January 1997. TBS continued to play a key role in La Relève, reinforcing at the most senior levels that human resources management is a mission-critical function that needs to be aligned with the department's vision and integrated with its strategic business plans.
- Work continued throughout 1997 on the Universal Classification Standard (UCS). The design of the UCS was completed and underwent testing to ensure that it could be used as a values-driven, results-based, gender-neutral classification tool.
- In the fall of 1997, the Treasury Board launched the Federal Public Service Youth Internship Program to provide 12-month internships to at least 3,000 youths across Canada. TBS established effective partnerships with non-government organizations specialized in helping young people secure employment and enhanced its partnerships with other sectors.
- Collective bargaining resumed with unions in January 1997 for the first time in six years following the expiration of the *Public Sector Compensation Act*. As of March 31, 1998, agreements were reached at eight of the 29 bargaining tables. Of the other negotiating tables, nine were at the conciliation stage, nine were in various stages of negotiations and three had yet to serve notice to bargain. In addition, compensation adjustments were approved for about 100,000 federal employees who are excluded from collective bargaining.
- TBS has successfully negotiated a revised Work Force Adjustment Directive on Job Security with 14 of the 16 unions of the Public Service. This new contract will provide a modern, flexible framework for the management of employees for the new millennium.
- Almost 17,000 projects have been undertaken to date under the Infrastructure Works Program and over 128,000 jobs have been generated. There has been investment totalling over \$8 billion across Canada as a result of the program.

President's Message

The Government of Canada has made the commitment to better inform Canadians through improved information. This third performance report on the Treasury Board Secretariat, for the period ending March 31, 1998, is a summary of the Secretariat's activities as the management board for all departments.

Whether you are interested in resource planning and expenditure management, the new comptrollership function, new information technology and information management or the Canada Infrastructure Works program, you will find in this report all the information you require on the government's accomplishments.

Like the performance reports from my colleagues in other departments, this performance report shows that the Government of Canada is making progress towards the objectives it has set for itself, with the view of serving Canadians as effectively and efficiently as possible.

I urge you to read it and to share your comments with me.

Marcel Massé

President of the Treasury Board

Section I: Chart of Key Results Commitments

| The Treasury Board of Canada Secretariat has committed | | |
|--|---|---|
| To provide Canadians with: | To be demonstrated by: | Achievement reported: |
| Effective government-wide expenditure planning and management | Allocation of resources that is responsive to government priorities | Section 1.1.1 p. 12 |
| | Program analysis and advice based on a thorough knowledge of departmental and interdepartmental priorities, policies, pressures and issues and on results-based performance information | Section 1.1.2 p. 13 |
| | Innovative, citizen-centred approaches to the delivery of government programs and services | Section 1.1.3 p. 14 |
| Modern comptrollership to manage government resources | Progressive implementation of modern comptrollership principles over the next decade | Section 1.2.1 p. 20; also, overviews of progress will be reported in the 1999 and subsequent Managing for Results annual reports Significant departmental progress will be reported in the 1999 and subsequent Departmental Performance Reports (DPR), initially for pilot departments www.tbs-sct.gc.ca/CMO-MFC |
| | Vigorous stewardship of public resources and assets | Section 1.2.2 p. 21; also Internal Audits; Program Evaluations and Reviews; Review and Performance Database |

| The Treasury Board of Canada Secretariat has committed | | |
|---|---|--|
| To provide Canadians with: | To be demonstrated by: | Achievement reported: |
| | <p>Standards, capacity development, incentives and processes that promote sound management of public resources to achieve results, including ethical practices and values, appropriate control systems, and mature risk management</p> <p>Credible, relevant reporting of performance and plans</p> | <p>Section 1.2.3 p. 22; also <i>Managing for Results 1998</i>, chapters 1 and 2.</p> <p>Section 1.2.4 p. 25; also <i>Managing for Results 1998</i>, chapter 3</p> |
| Affordable and responsive service delivery through the use of information technology | <p>Strategic leadership and advice on information technology and information management in government, through:</p> <ul style="list-style-type: none"> • management of the Year 2000 date problem by co-ordinating and reporting progress on government-wide critical system activities; • an environment for secure and accessible electronic service delivery to Canadians; • strategic initiatives and policies to address government-wide IT/IM issues; • tools and techniques to support the implementation of an IT management framework in departments; and • initiatives to maintain a highly competent IT/IM workforce. | <p>Section 1.3.1 p. 27; also www.cio-dpi.gc.ca</p> <p>Section 1.3.2 p. 28; also www.info2000.gc.ca</p> <p>Section 1.3.3 p. 29</p> <p>Section 1.3.4 p. 30; also InfoSource; Directory of Federal Government Databases; Directory of Federal Government Enquiry Points; Government of Canada Internet Guide</p> <p>Section 1.3.5 p. 31</p> <p>Section 1.3.6 p. 32</p> |

| The Treasury Board of Canada Secretariat has committed | | |
|---|---|--|
| To provide Canadians with: | To be demonstrated by: | Achievement reported: |
| A professional, representative and productive Public Service workforce to deliver government programs and services | <p>Modern and effective human resources management in the key result areas articulated in the Framework for Human Resources Management in the Public Service:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Values • Productive workforce • Enabling work environment • Sustainable workforce <p>Fulfilment of its role as employer in the federal government in the areas of recruitment, retention and compensation strategies (including collective agreements within fiscal parameters and in support of positive labour relations; and the provision of competitive and affordable employee insurance programs and pension plans)</p> | <p>Section 1.4.1 p. 34; also http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh</p> <p>p. 34</p> <p>p. 35</p> <p>p. 38</p> <p>p. 39</p> <p>p. 38</p> <p>Section 1.4.2 p. 40</p> |
| Special programs: – Federal Public Sector Youth Internship Program – Canada Infrastructure Works program | <p>The extent to which participants acquired ‘employability skills’ as defined by the Conference Board of Canada</p> <p>Projects funded and jobs created</p> | <p>Section 1.4.2 p. 41</p> <p>Section 1.5.1 p. 45</p> |

Section II: Departmental Overview

Mandate

The Treasury Board is a committee of the Queen's Privy Council for Canada. The Board consists of the President of the Treasury Board, the Minister of Finance, and five other ministers appointed by the Governor in Council.

The Treasury Board of Canada Secretariat (TBS, or the Secretariat) is the administrative arm of the Treasury Board. It is headed by a Secretary-Comptroller General, who reports to the President of the Treasury Board.

The Secretariat has a mandate to support the Treasury Board as a committee of ministers, to support the President and his office, and to fulfil the statutory responsibilities of a central agency within government. It does this by providing programs that carry out the legislated responsibilities of the Treasury Board. These responsibilities come from the broad authority of the *Financial Administration Act*, as well as from several other Acts: the *Public Service Staff Relations Act*; the *Public Service Superannuation Act*; the *Official Languages Act*; the *Employment Equity Act*; the *Federal Real Property Act*; and the *Public Service Employment Act*. The responsibilities under the *Access to Information Act* and the *Privacy Act* rest with the President of the Treasury Board as minister.

Mission

The Treasury Board Secretariat is dedicated to helping the Government of Canada manage its human, financial, information and technology resources prudently and in a manner that best supports the government's objectives and priorities.

Vision

Our vision is a Secretariat that is strategic and policy oriented in approach, focusing on leadership and facilitation, rather than depending on controls, in helping departments achieve desired results. We will provide, as much as possible, a single-window service to our departmental clients as a more integrated organization in which both individuals and units work across branch boundaries.

Programs

1. Central Administration of the Public Service (\$99.9 million)

To support the Treasury Board in performing its statutory responsibilities for managing the government's financial, human and materiel resources.

2. Government Contingencies and Centrally Financed Programs (\$461.9 million)

To provide funds for unforeseen expenditures, which arise after the Main Estimates have been tabled, and for centrally managed programs.

3. Employer Contributions to Employee Benefit Plans Program (\$1,050.7 million)

To provide for contributions by the government as employer in respect of employee insurance and benefit plans and programs, and for payments made under certain residual pension plans.

Business lines (funded from Program 1)

1. Resource Planning and Expenditure Management (\$17.7 million)

To achieve effective government-wide expenditure planning and management.

Accountable positions: Assistant Secretaries, Program Sectors
(note: Program 2 is also administered by this business line)

2. Comptrollership (\$9.7 million)

Modern comptrollership to manage government resources.

Accountable Position: Deputy Comptroller General

3. Information Technology and Information Management (\$19.7 million)

Affordable and responsive service delivery through the use of information technology.

Accountable position: Chief Information Officer

4. Human Resources Management (\$30.0 million)

To bring about a professional, representative and productive Public Service workforce to deliver government programs and services.

Accountable position: Chief Human Resources Officer
(note: Program 3 is also administered by this business line)

5. Canada Infrastructure Works (\$0.8 million)

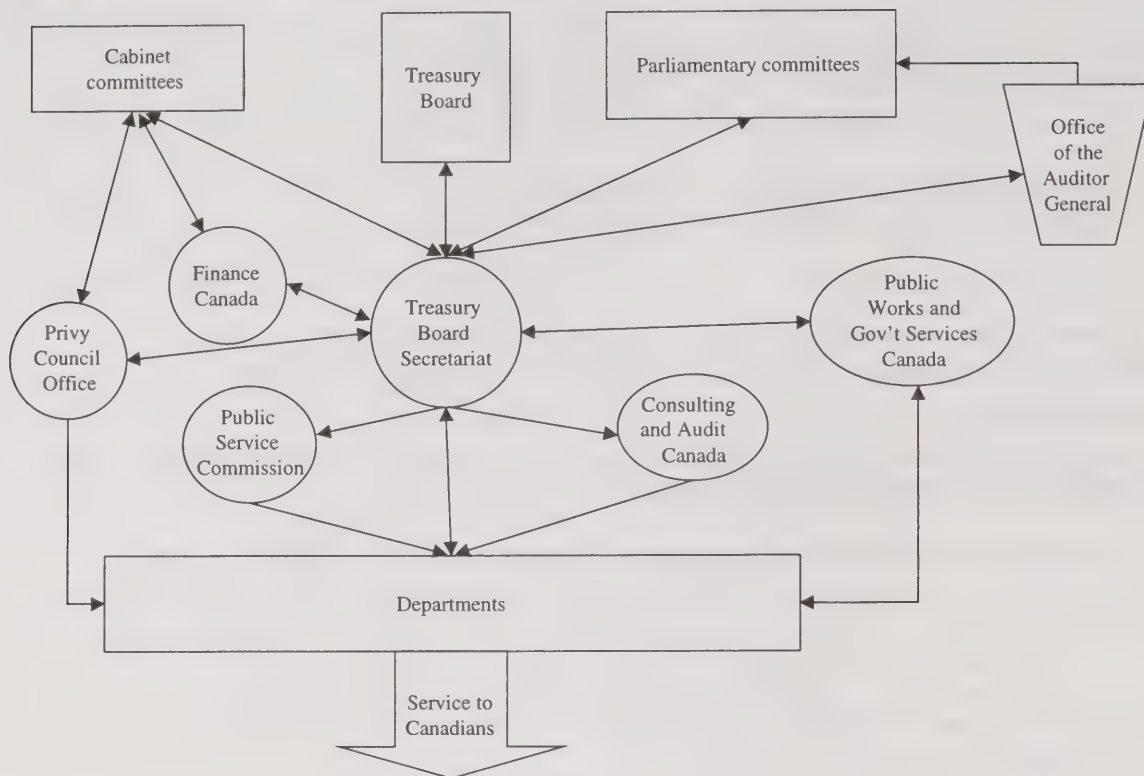
To support the President in his role as Minister responsible for Infrastructure

Accountable position: Executive Director, Infrastructure Works

6. TBS Corporate Administration (\$22.0 million)

Operating Environment

Position within the government and co-delivery partners:



TBS is the general manager of the federal government. As a central agency, it provides advice and guidance to departments as well as to committees of Cabinet and the Treasury Board ministers. The other key central agencies are the Privy Council Office, the Department of Finance Canada and the Public Service Commission of Canada. TBS often works in partnership with Public Works and Government Services Canada in its Receiver General role as well as on contracting and real property matters. TBS also works in partnership with Consulting and Audit Canada on the Shared System initiative.

TBS is working with some lead departments on such key horizontal initiatives as comptrollership and business planning.

TBS also co-ordinates the government's response to the Auditor General's reports to Parliament.

Strategic Priorities and Challenges:

In June 1997, the Prime Minister of Canada established the Treasury Board's new role as the government's management board. The 'management board' role is evolving and the Treasury Board is modernizing the way it views and exercises its responsibilities. The increased responsibilities of the Board are intended to promote excellence in the

provision of programs and services that correspond both to the available resources and to the expectations and needs of Canadians.

The Secretariat's overarching priority is to provide support and advice to the members of the Treasury Board and to the office of the President. The Treasury Board and its Secretariat perform a strategic and results-oriented management role across the federal public sector within the context of established legislated roles and responsibilities.

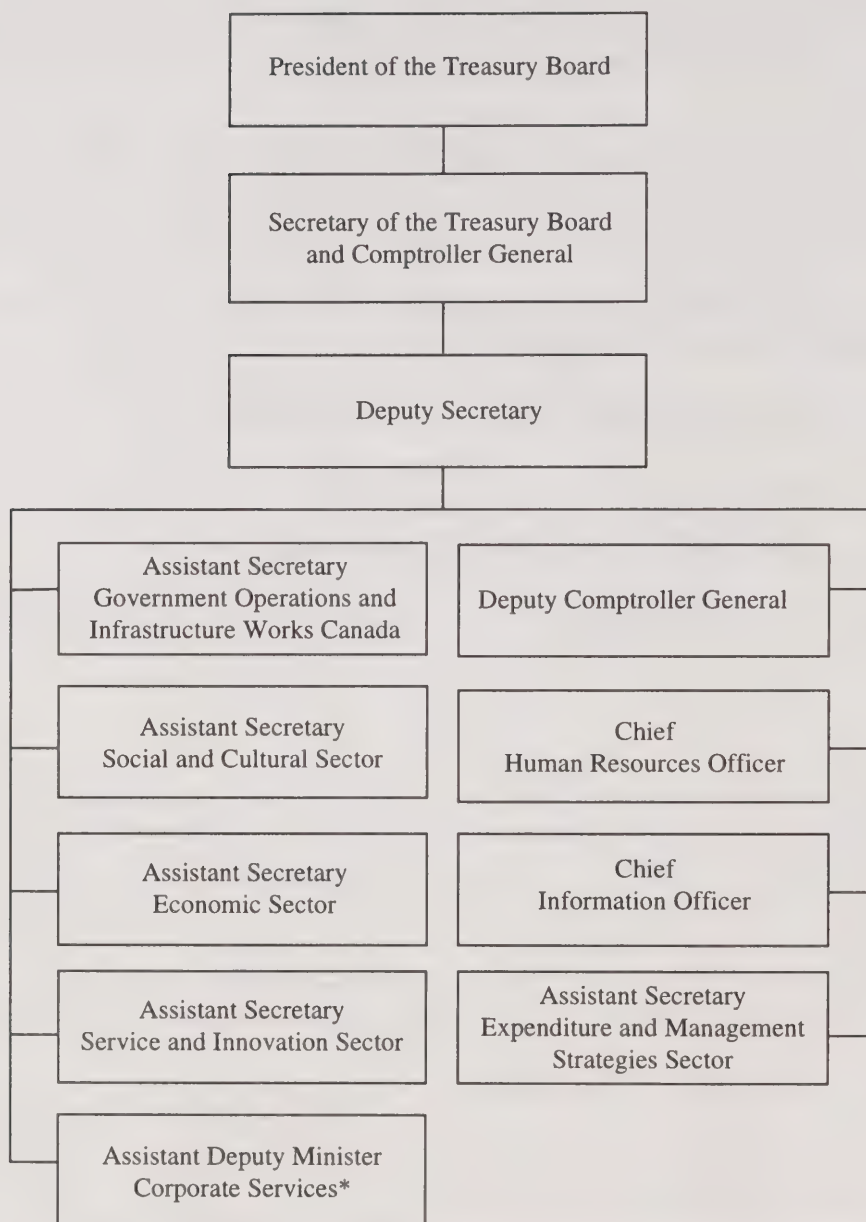
The nature of our work is evolving, and to keep pace with these developments, TBS is finding new and better ways to conduct its business. We are working in teams across the Secretariat, forming partnerships with other departments and outside organizations, finding innovative ways to deliver services and making use of new technologies.

Under the rubric of the management board, the Secretariat is pursuing four global priorities that support the government-wide agenda:

1. leading Public Service workforce renewal at the federal level;
2. service innovation;
3. modern governance and performance management; and
4. harnessing information technology in support of government-wide objectives.

Organization Chart

Treasury Board



* Joint Services with the Department of Finance Canada

Section III: Departmental Performance

Performance Expectations by Business Line:

(As identified in the 1997–98 Report on Plans and Priorities, pp. 2-3)

| Resource Planning and Expenditure Management | |
|---|---------------|
| Allocation of resources in accordance with government priorities. | p. 12 |
| Thorough understanding of departmental and interdepartmental priorities, pressures and issues (program analysis and advice). | p. 13 |
| Strengthened business planning. | p. 14 |
| Better expenditure management information for Parliament. | p. 12 |
| Elimination of impediments to efficient government. | p. 14 |
| Implementation of Program Review decisions. | pp. 12, 34-35 |
| Effective communication of government priorities to departments and agencies. | pp. 12-14 |
| Comptrollership | |
| An accountability and performance reporting regime that focuses on results. | p. 22 |
| Departmental reviews that effectively support the government's improvement initiatives. | p. 21 |
| Better strategic use of financial information. | pp. 23, 25-26 |
| Integration of quality service concepts into departmental operations. | p. 16 |
| More effective service delivery through the development of improved policies and tools. | p. 20 |
| Information Technology and Information Management | |
| Strategic leadership in government in IM/IT. | p. 27 |
| A government-wide approach to IT investment. | pp. 28-32 |
| The facilitation of information based renewal initiatives. | pp. 28-32 |
| Identification of solutions for problem areas with respect to the IT community. | p. 32 |
| Implementation of alternative, more effective and efficient ways of managing and delivering IT services in government through partnering with internal and external stakeholders. | pp. 27, 30 |

| Human Resources Management | |
|---|-----------------|
| Implementation of the human resources management requirements supporting Program Review and alternative service delivery (ASD). | p. 34 |
| Simplified and modernized human resources management. | pp. 34-40 |
| A positive labour relations environment. | pp. 40-42 |
| Provision of advice, policy direction, and tools that enable departments to manage human resources effectively and efficiently. | pp. 34-40 |
| A renewed and rejuvenated management cadre of the Public Service. | p. 38-39, 42-43 |
| A representative Public service. | p. 35 |
| Implementation of the Official Languages program. | p. 36 |
| Canada Infrastructure Works Program | |
| Improvement of Canada's physical infrastructure and the creation of jobs. | p. 45 |

Performance Accomplishments by Business Line

Central Administration of the Public Service Program

Program Objective: To support the Treasury Board in performing its statutory responsibilities for managing the government's financial, human and materiel resources.

1.1: Resource Planning and Expenditure Management

Business line objective: *To achieve effective government-wide expenditure planning and management.*

Summary Financial Information by Business Line

| | |
|---------------------------------|---------------------|
| Planned Spending (1997–98 RPP)* | \$16,752,000 |
| Total Authorities | \$20,129,300 |
| 1997–98 Actuals | \$17,681,543 |

*Report on Plans and Priorities

Total authorities were increased through Supplementary Estimates primarily to include funding for new initiatives such as alternative service delivery, cost recovery and regional council projects. The expenditure lapse in this business line is due mainly to reorganization and staffing delays.

NOTE: The summary financial information presented for each business line includes three figures. These are intended to show:

- what the plan was at the beginning of the year (***Planned Spending***);
- what additional spending Parliament has seen fit to approve for departments to reflect changing priorities and unforeseen events (***Total Authorities***); and
- what was actually spent (**1997–98 Actuals**).

Background

The Secretariat supports the Treasury Board by making recommendations on the allocation of approximately \$50 billion in direct program expenditures encompassing three areas: operating and capital budgets of government departments and agencies; payments to dependent Crown corporations; and transfer payments to organizations, individuals and corporations.

Existing legislation provides ongoing spending authority for the remaining government expenditures, which include such major transfer programs as Employment Insurance, elderly benefits, provincial equalization payments, and the Canada Health and Social Transfer, as well as public debt charges.

The vision is to support the Treasury Board as a management board. This means an approach to resource management that:

- is fully integrated within the government's overall decision-making and priority-setting process; and
- positions the Secretary, the President and the Treasury Board to play an effective and appropriate role within that process.

1.1.1: Allocation of resources that is responsive to government priorities

Context

The Expenditure Management System (EMS) is based on the principle that new initiatives should be funded through reallocation and review of other government spending. The EMS promotes fiscally responsible decisions by focusing more attention on results, requiring that new initiatives be financed through reallocation, and by encouraging the ongoing review of government programs. The Secretariat continues to provide advice on the implications of new initiatives and options for reallocation. Supporting Treasury Board as a management board in this way means that our approach to resource management is fully integrated within the government's overall decision-making and priority-setting process.

Performance Accomplishments

- TBS worked with client departments and agencies, as well as with other central agencies, to ensure that they were meeting their targets to reduce expenditures under Program Review, and that they are implementing their Program Review decisions effectively. As reported in the 1998 budget, the government has bettered its fiscal targets and the Expenditure Management System has contributed significantly to this accomplishment.
- 1998–99 marks the last year of Program Review and the government has been successful in maintaining a stable financial planning framework and in achieving greater efficiencies.
- TBS has continued its support of the principles of the Expenditure Management System by providing appropriate advice on funding new policy initiatives. The Secretariat also manages:
 - the Operating Reserve to preserve the integrity of critical programs and to improve the efficiency and effectiveness of programs by providing repayable loans to departments where investment is justified;
 - a central reserve to assist departments and agencies with funding associated with the early departure programs; and
 - development of a reserve management methodology to allocate resources across departments and agencies in accordance with the results of collective bargaining.

A fund for government contingencies

Context

The Government Contingencies Vote is used to reimburse departments for a range of non-discretionary Public Service salary costs that are in excess of departmental budgets allotted for salaries and that cannot readily be forecast for inclusion in the Main Estimates. These include the costs of severance pay, leave credits due to the termination of employees, and maternity leave.

The Government Contingencies Vote also provides interim expenditure authority pending approval through the Supplementary Estimates. Its use contributes to the efficient and orderly conduct of government business by providing the executive of the Government of Canada the discretion and flexibility to respond quickly to unforeseen expenditure requirements, while maintaining the principles of parliamentary control and executive accountability.

Performance Accomplishments

- For financial information on the Government Contingency Vote see Table 1 p. 51.
- Transfers from the Vote contributed to the efficient operation of government by providing departments with funds required to cover the effects of collective agreements signed in 1997–98 but which were settled too late for inclusion in the Main Estimates.
- These transfers were within the overall spending authority provided by Parliament.
- Assessment of the previous use of the temporary authority provided by the Vote, pro-active assessment of potential requirements, and responsible management ensured that sufficient authority existed in the Vote to respond to government priorities and unforeseen circumstances thereby facilitating the efficient operation of government.

1.1.2: Program analysis and advice based on a thorough knowledge of departmental and interdepartmental priorities, policies, pressures and issues and on results-based performance information

Context

To plan resources and manage expenditures effectively, TBS needs a thorough understanding of departmental and interdepartmental priorities, pressures and issues. The Secretariat's analysis and advice regarding departmental proposals supports Treasury Board in its decision-making role. The use of TBS teams and the single-window approach to delivering service to departments are key to success in this area.

Performance Accomplishments

- The Secretariat is seeking feedback from the President and Treasury Board ministers on the quality of program analysis and advice.

- TBS used the business planning process to expand and emphasize its horizontal analysis of trends and impacts in program spending. For example, information on programs for youth and programs for small- and medium-sized enterprises was gathered through the business planning process.
- No further evaluations of the Business Planning process were completed in 1997–98. The Secretariat is currently undertaking a fundamental examination of its approach to Business Planning with a view to making improvements for the next round.

1.1.3: Innovative, citizen-centred approaches to the delivery of government programs and services

Context

The Secretariat has continued its role of providing policy leadership across government and practical support and assistance for departments to improve service delivery. It will continue to promote more effective and efficient ways of delivering government programs and services in collaboration with departments, the provinces and non-governmental agencies.

In the ongoing effort to improve and modernize the delivery of federal government services to Canadians, TBS has strengthened its focus on service delivery over the year by reorganizing its service agenda and consolidating it into the newly created Service and Innovation Sector whose mandate is to work out a government-wide strategy to improve services to Canadians. This change brought together the Alternative Service Delivery Sector and the Innovative and Quality Services team from the Deputy Comptroller General's area.

Alternative service delivery

A key strategy for modernizing service delivery has been to consider, through the business planning process, alternative service delivery arrangements and related initiatives to improve government performance in responding to citizen needs. This includes consideration of better and more innovative ways to work within the federal government as well as in partnership and collaboration with provinces and the community and private sectors.

Departments lead the management of change in their areas of responsibility. The Secretariat has both a facilitative, problem-solving role as well as a strategic central agency oversight role focused on the interests of the government as a whole.

Performance Accomplishments

- Developed a horizontal report to the Treasury Board setting out renewal directions being pursued by departments and agencies through the application of alternative service delivery arrangements; and proposed a 'values and results' screen to assist ministers in considering departmental plans, such as public interest, official languages and federal identity considerations.

- Provided advice and assistance in the policy development, governance and accountability frameworks, and legislative drafting for the establishment of the Parks Canada Agency and the Canada Customs and Revenue Agency (the Bills are currently before Parliament). Creation of these agencies was first announced in the 1996 budget.

- TBS also assisted in implementing the following:

Canada Pension Plan Investment Board – legislation passed to create an exempt Crown corporation with each province recommending a member to the board of directors. This board will invest surplus funds derived from the Canada Pension Plan. It is expected that more than \$100 billion will be invested within 10 years. The funds are to be invested for ‘the best interests of the beneficiaries’.

Canadian Wheat Board – legislation passed to create a shared-governance corporation with farmers electing a majority of the board of directors by ballot thereby ensuring that the Wheat board is responsive to farmers’ needs and priorities.

Canada Port Authorities – legislation passed to allow the creation of non-share-capital shared-governance corporations, with municipalities and provinces each appointing a member to the board and port users recommending the majority of the board of directors, which allows the boards to be responsive to local port users.

Canada Foundation for Innovation – the non-share-capital shared-governance corporation, with the federal government appointing some members of the board of directors, started operations and has started dispersing funds (\$800 million over five years) to upgrade Canada’s research infrastructure.

Canada Millennium Scholarship Foundation – modelled on the Canada Foundation for Innovation; legislation was tabled by the Minister of Finance and is currently in the Senate. Its purpose is to administer and award scholarships for 10 years averaging \$3,000 per year to 100,000 university and college students starting in the year 2000. This initiative directly supports the ‘opportunities for youth’ initiative stated in the September 1997 Speech from the Throne.

- Provided advice and assistance for the establishment of full Special Operating Agency status for the Canada Investment and Savings Agency (Department of Finance) and Measurement Canada (Industry Canada);
- An independent review was completed on the role played by TBS, the Privy Council Office, the Department of Justice Canada and the Public Service Commission of Canada in the creation of the Canadian Food Inspection Agency. The goal of this study was to learn lessons that can be applied in the context of similar exercises of this nature in the future. The study demonstrated how these organizations were involved in the creation of the agency, the focus of central agency interests and the nature of policy issues that creation of the agency gave rise to, and the co-ordination

and decision-making mechanisms that were established to ensure a successful outcome.

- The Secretariat provided advice and assistance to such departments as National Defence, Environment Canada, the Department of Canadian Heritage and Veterans Affairs Canada in considering how best to structure particular program delivery components in the context of ASD options. TBS also co-sponsored a study with Environment Canada of the Atmospheric Environment Program to evaluate alternative approaches to service delivery.
- Recognizing the importance of making publications and information more easily and more broadly available within government and to citizens, TBS established a Web site on alternative service delivery. One of the objectives in having this Web site is to distribute documents such as: the Treasury Board *Framework for Alternative Program Delivery*; *Becoming a Special Operating Agency*; *Manager's Guide to the Human Resource Implications of Alternative Service Delivery*; *Employee Takeover Policy*, and other resource documents.
- A results-oriented partnership framework was developed entitled *Citizen-centred Service and the Partnership Option* (working draft), that can be applied by departments in improving federal service delivery (available on the Web site).

Quality services

Progress continues to be made in advancing the government's overall quality service initiative and assisting departments to deliver quality services to Canadians that are easily accessible and responsive to their needs. Measurement and reporting on both client satisfaction and service standards are integral components of the departmental Reports on Plans and Priorities as well as the departmental Performance Reports. The Secretariat has committed itself to include in future performance reports analyses of the level of integration of quality services into departmental operations.

The Secretariat will continue to act as a repository of successful departmental practices. It will also continue to develop and encourage research, and facilitate the sharing of information with such organizations as the: Canadian Public Sector Quality Association; National Quality Institute; Interdepartmental Quality Network; Interdepartmental Call Centre Network; Citizen-centred Service Delivery Network, and in such publications as *Transformation and Innovations: Best Practice Notes*.

Performance Accomplishments

- Results from several reports commissioned on a number of significant aspects of service delivery indicated that progress has been made in the areas of client consultation and the use of service standards although more effort needs to be devoted to measuring client satisfaction. These studies include:

One by Consulting and Audit Canada to obtain a 'snapshot' of the progress made in developing and implementing service standards by selected departments providing major government services to citizens.

A study on the use of practices in support of quality services among randomly selected federal Public Service organizations conducted by Statistics Canada.

Quality Services – A 1996 Progress Report (released in 1997) provides an overview of the government's progress to date with implementation of the Quality Services Initiative.

These reports are available by calling the Secretariat at (613) 952-8781.

In its response to recommendations made by the Standing Committee on Public Accounts related to the Quality Services Initiative, the government indicated that the initiative will be broadened into citizen-centred service delivery and will include new integrated approaches to service delivery such as single windows and partnerships, including partnerships with other levels of government.

- Several key initiatives are under way in line with the shift to citizen-centred service delivery and will continue to be pursued as part of a broader government-wide service improvement strategy over the years to come:

The Secretariat and Public Works and Government Services Canada have embarked upon pilot projects in all regions across Canada to redesign Government of Canada telephone listings in public telephone directories. This project involves moving away from departmental, organizational listings to a functional format of government programs and services.

Partnering with provincial governments has been actively sought and implemented with Prince Edward Island through the Knowledge Economy Partnership (KEP) and with Ontario. Additional pilots will include Rimouski, Quebec (an initiative by the Quebec Regional Council), Saskatoon, Saskatchewan and Prince George, British Columbia.

Finally, an exchange of best practices in directory publications was held between the governments of Canada and the United States. This successful event will lead to further exchanges with other governments.

TBS has established the Interdepartmental Call Centre Network (ICCN) comprised of approximately 50 call centre managers from departments and agencies across government. Its mandate is to provide a forum to share best practices, innovations, and technological solutions and to assist departments in their pursuit of overall improvements in call centre performance, including the development and implementation of service standards and the achievement of excellence in service delivery.

The National Quality Institute and TBS, with the assistance of departments, public-sector organizations and quality councils from across the country, have developed 'A Framework for Effective Public Service Organizations'. This Framework will help departments achieve effective citizen-centred service delivery as it builds on a foundation of such quality principles as co-operation, teamwork and partnering. The framework for organizational effectiveness will evolve, with input from departments, into an empirically valid instrument for the public sector to be utilized as a government-wide tool for assessment.

Regulatory affairs

The Secretariat will focus on managing regulatory initiatives and policy issues horizontally, refocusing efforts at early stages of regulatory development and improving departmental accountability for making regulatory decisions.

Performance Accomplishments

- There has been significant progress in addressing many of the issues on the government's regulatory reform agenda. There are a series of co-ordinated initiatives under way to build capacity within departments and the central agencies to enable them to improve their handling of regulatory issues and to better support the regulatory-related decision making of individual ministers and Cabinet. This has helped to refocus the emphasis away from individual transactions towards the development of a horizontal perspective for addressing common policy concerns, such as the regulatory implications for departments of the Year 2000 computer problem. As well, it has led to improved departmental accountability by integrating the annual Federal Regulatory Plan into the spring *Report on Plans and Priorities* and by elaborating on the results of the important regulatory initiatives that have been so identified in the fall *Departmental Performance Report*. Both of these documents are tabled with the relevant parliamentary Standing Committee for consideration.

Regional Councils

TBS has supported the efforts of the regional federal councils to co-ordinate administrative and service delivery issues among regional operations by:

- Organizing national meetings of the Council chairs and managers to discuss strategic issues, including service delivery issues, and meet with senior federal and provincial officials.
- Co-ordinating the flow of information among Councils, central agencies and departments, including on service delivery issues.
- Advising central agencies, departmental headquarters and Councils in order to help them plan and communicate national programs and policies in the regions, including on service delivery issues.

1.2: Comptrollership

Business line objective: *Modern comptrollership to manage government resources.*

Summary Financial Information by Business Line

| | |
|--------------------------------|--------------------|
| Planned Spending (1997–98 RPP) | \$7,320,000 |
| Total Authorities | \$9,151,100 |
| 1997–98 Actuals | \$9,714,165 |

The actual expenditures in this business line, which exceeded the total authorities, were offset by lapses in other business lines. These additional costs were approved by management for initiatives such as departmental performance reports, professional development and quality service.

Background

Modern comptrollership implies vigorous stewardship of public resources, a high standard of ethics, and provision for appropriate parliamentary overview. To deliver affordable and high quality services to Canadians, managers need flexibility, incentives and information. The focus of modern comptrollership, therefore, is on results, accountability and risk management.

The core features of the present comptrollership framework represent the traditional way that comptrollership has been done:

- ❖ a single consolidated revenue fund;
- ❖ a disciplined Estimates and supply process consistent with parliamentary rules;
- ❖ a solid body of financial and other administration policies; and
- ❖ a highly professional financial, procurement, materiel, property and review staff.

Although these features have functioned effectively in the past, we believe the framework needs updating and improving so that the government can better serve Canadians. The framework is being updated based on a review of the comptrollership function by an independent panel of private- and public-sector leaders. One of the key recommendations is to move comptrollership from a narrow and specialized function to a core responsibility of every manager in the Public Service. This change should deliver one overall key benefit: increased effectiveness of government in fulfilling its mission and achieving its objectives. As well, it should provide better information to Parliament and Canadians, and increase government accountability for each of its decisions. The panel recommendations will represent significant cultural changes stretching over a number of years.

The comptrollership function is at the very heart of effectiveness and of the government's accountability to Parliament and to the Canadian people.

The Honourable Marcel Massé
President of the Treasury Board
January 15, 1998

Modernizing comptrollership is a key priority for the TBS. The government accepted the *Report of the Independent Review Panel on Modernization of Comptrollership in the Government of Canada*, and a commitment was made to implement the recommendations without undue delay. The report stated that a quantum leap is required to enable comptrollership to effectively meet current and future needs.

Meeting the recommendations of the panel is not a technical fix. Many ongoing initiatives are essential to modernization and will be brought to completion. It will also be necessary to re-examine fundamentally how the Secretariat carries out its responsibilities as standard-setters, supporters and monitors of comptrollership across the government.

The Independent Review Panel's report can be found on the TBS Web site under Policies and Publications/Partnership.

1.2.1: Progressive implementation of modern comptrollership principles over the next decade

Context

Achieving the level of excellence to which the government has committed will require sustained effort and direction over a number of years. A Comptrollership Modernization Office has been established to provide support and focus for this effort, to assist in co-ordinating existing initiatives and to start new ones, as required. Five departments have agreed to be 'pilots' for the implementation of modern comptrollership. The recent reorganization of the Comptrollership Branch and the management board approach adopted by the Secretariat will strengthen the centres of excellence and the overall approach taken at the centre to facilitate the move to modern comptrollership.

Performance Accomplishments

- As the first steps in the implementation of modern comptrollership, TBS has established a Standards Advisory Board made up of highly qualified private-sector executives to provide advice on standards, a Modernization Task Force of Deputy Ministers from the five pilot departments to lead modernization, and a Comptrollership Council with ADMs from the same pilot departments to share best practices and advise on implementation. These three advisory and steering bodies will direct the implementation of the comptrollership modernization initiative, in partnership with the Secretariat's Comptrollership Branch, over the coming years. The Task Force will provide advice and recommendations directly to the Secretary and the President.

The five departments that have agreed to be 'pilots' and to help lead the modernization effort are Human Resources Development Canada, National Defence, Agriculture and Agri-Food Canada, Indian and Northern Affairs Canada, and Natural Resources Canada. Comptrollership assessments will be completed in the fall of 1998 and will include expert consultant studies, client and front-line surveys, and detailed questionnaires designed for senior managers, all other resource managers and financial staff.

Each of these pilot departments has several improvement projects under way that address particular departmental priorities, notably National Defence's ongoing comptrollership review, now entering its third year; Human Resources Development Canada's *Breaking Barriers* project; and Agriculture and Agri-Food Canada's renewed business planning. The pilots are building these ongoing initiatives, among others in diverse areas of management, into their assessment frameworks for comptrollership modernization.

1.2.2: Vigorous stewardship of public resources and assets

Context

Effective reviews tackle relevant issues in a timely, credible and usable manner. These include audits, evaluations and other reviews. These functions are essential components of modern comptrollership and a primary source of critical management information. They provide assurance that public monies and effort are invested wisely and that proper controls exist within the system. Audits provide advice and assurance about performance information, the soundness of the management of government resources, and the adequacy of controls. Evaluations are used as a management and governance device to address significant program issues and to provide an examination of major strategic outcomes. This facilitates a management culture that is results-oriented, transparent and accountable.

Performance Accomplishments

- Audits, Evaluations and Reviews act as a means to access and manage performance and are now built directly into the fabric of the departmental Performance Reports. In the area of internal audit, a major analysis has been initiated to determine the infrastructure that will best support modern comptrollership. This will contribute to the strengthening of the Internal Audit function throughout the government and ensure that public money is spent appropriately to the benefit of Canadians
- In collaboration with departments, the Secretariat has provided leadership and guidance in the development of an accountability framework involving a new integrated approach for programming and performance reporting that is expected to become a standard requirement for interdepartmental initiatives. As a result, participating departments have been able to commit to a common vision and increased co-ordination aimed at addressing issues that cut across sectoral boundaries (i.e. horizontal issue management).

- Information from departmental reviews has been extremely useful in supporting and guiding the work being done for the Year 2000 computer issue, as well as the pursuit and development of the Financial Information Strategy.
- As committed to in last year's *Accounting for Results*, a pilot 'horizontal analysis,' or interdepartmental performance analysis, was carried out on health initiatives, based on the government's health-related commitments announced in the 1996 Speech from the Throne. Since interdepartmental performance reporting (IPR) on health initiatives cuts across various departments and levels of government, as well as other sectors involved in delivery, the results obtained cannot be considered exclusively attributable to the federal government or to any other individual organization. This study was conducted by the federal government, with the co-operation of over 24 organizations, including federal departments and central agencies, their provincial counterparts, the Policy Research Committee, and other partner organizations.

Highlights of the IPR pilot study are included in Annex A of the *Managing for Results 1998* Report. The report on the study includes proposed guidelines for introducing interdepartmental performance reporting on horizontal programs and initiatives for broader application across government. These proposed guidelines will evolve based on further experience with IPR.

1.2.3: Standards, capacity development, incentives, and processes that promote sound management of public resources to achieve results, including ethical practices and values, appropriate control systems, and mature risk management

Context

To provide strategic leadership for government-wide comptrollership of the management of resources, TBS is committed to providing a management framework that promotes ethical practices and values, control systems and risk management.

Performance Accomplishments

- A key step in modernizing comptrollership is improved linking of information on actual results and costs both for business planning and for reporting to Parliament. The planning, reporting and accountability structure for each department and agency establishes a single accounting structure for departmental management, government resource allocation and reporting to Parliament. These are being continually updated, with a current emphasis on including results commitments reported in *Managing for Results '98* and establishing practices to credibly measure and use this information for improving services, policy and accountability.
- Research and consultations were completed for the accrual accounting-related sections of the *Financial Administration Act*. The ensuing report established that no section had to be changed to implement the Financial Information Strategy (FIS), including full accrual accounting. Certain changes aimed at modernizing business practices were recommended for the future and may be undertaken as part of broader

changes in line with the implementation of FIS and changes to the budgeting and reporting processes.

- A FIS training framework has been developed for departmental managers and functional specialists. This framework identifies the audiences, the modules, the design and delivery options, the learning methods, the costs and the decisions that are required to successfully implement this government-wide initiative. The first phase of the development of the training modules will be completed in the fall of 1998. Several discussion papers have been published on the FIS web site at http://www.publiservice.tbs-sct.gc.ca/fis_sif/FIS-SIF_ehtml (en français – _fhtml).
- TBS is developing guidance that will enable a mature risk management environment to be created and sustained to best achieve government objectives. Consultation is under way to develop a results-oriented approach to risk management to help managers better understand, manage and communicate risk and the related choices.
- The comprehensive review of the regulatory framework established under the *Financial Administration Act* continues to be conducted to determine how the financial regulations could be improved to better support the new governmental context.
- During the 1997–98 fiscal year, the Treasury Board approved seven *Financial Administration Act* regulations. The submissions amended or replaced existing regulations in order to promote the implementation of new technology and paperless systems and to streamline processes. See pp. 67-68.
- Extensive consultations with industry, consumer groups, departments and agencies during development led to an announcement of the new *Cost Recovery and Charging Policy* in April 1997. The policy places increased emphasis on meaningful consultation, the accountability of government to its citizens and taxpayers, and a commitment to examine the cumulative effect of the government's fee-setting activity. Further, the President of the Treasury Board offers his Cabinet colleagues and other citizens his services to review areas of disagreement in order to reconcile diverging interests.
- In order to support the Treasury Board as a management board, TBS gained approval in March 1998 for the requirement that departments and agencies submit an annual Cost Recovery Plan in conjunction with their Business Plan. The objectives are to enable a comprehensive view of cost recovery government-wide, and establish the rationale and framework within which specific cost-recovery decisions are made and encourage greater and more consistent ministerial oversight and accountability for cost recovery.
- TBS took the first steps towards the creation of a Real Property Institute that will provide enhanced community professional development and training, and linkages to other levels of government and the private sector. The Institute will bring together the common interests of various aspects of comptrollership and provide a more

professional, business-oriented organization that fosters a sense of identity and direction within the real property community. The Learning Advisory Panel has endorsed a professional development and certification program approach for officials in materiel management. Implementation is expected to result in increased professionalism and improvement in the materiel and contracting functions to assist in program delivery and achieve cost savings.

- TBS has begun planning for the reform of government procurement policies and processes to make them more efficient in support of program delivery, consistent with modern comptrollership principles. This will build on work already done by PWGSC and DND.
- The continued relevance of the *Government Contracts Regulations* has been confirmed through review with respect to consistency and harmonization with the trade agreements.
- Managers in government departments and agencies across the country were given advice, briefings and orientation sessions on contract policy and practices to promote competition and fairness in government procurement. Also they were given an opportunity to provide input about the need for policy revisions and allowing flexibility in certain situations. As a result, managers have acquired an increased capacity to conduct procurement competitively consistent with the provisions of Canada's international and domestic trade treaty obligations and the *Government Contracts Regulations*.
- TBS contributed to the development of a national project performance standard that will assist departments in carrying out projects within approved objectives as to cost and schedules. The Secretariat provided advice to Treasury Board ministers and departmental managers on procurement strategies and project management policy for Major Crown and other projects resulting in more effective delivery of projects and related socio-economic benefits.
- Revisions to over half of the real property policy suite were completed. This included editing for plain language as well as providing more guidance on disposals of Heritage buildings, updating and simplifying the Accessibility Policy, updating the Investment Policy and Use of Facilities Policy, and clarifying the requirements of the Environment Policy.
- TBS provided guidance on the possible ramifications of the Delgamuukw decision of the Supreme Court of Canada dealing with Aboriginal land title. Departments were advised to conduct a risk assessment related to Aboriginal title and to get advice from the Department of Justice Canada when disposing of federal lands.
- The development of a mapping interface for the Directory of Federal Real Property was initiated and completed. This will result in improved access to federal real property information.

- Through speaking engagements at various trade fairs, government managers and Aboriginal suppliers have developed an increased awareness of the Procurement Strategy for Aboriginal Business (PSAB) as a government priority.

1.2.4: Credible, relevant reporting of performance and plans

Context

The current approach to reporting to Parliament on performance and plans, an essential feature of modern comptrollership, responds to the Improved Reporting to Parliament Project. It seeks to improve the relevance, timing, clarity of and access to information for Parliamentarians and Canadians. It features distinct performance reports for each department and agency, as well as an overview report on performance in the fall and reports on plans and priorities for each department and agency each spring.

Performance Accomplishments

- This year, the President of Treasury Board tabled 80 performance reports in Parliament for federal departments and agencies. This is the second year that such reports have been tabled. A continuous learning approach — peer reviews, evaluation of parliamentary reaction, focus groups and learning events — is used to implement improvements each year.
- This year, to ensure that planning information reflects decisions emanating from the 1998 budget, the Reports on Plans and Priorities for 80 departments and agencies were tabled in late March rather than with the Main Estimates. As a result, the expenditure figures presented in the reports are consistent with planned spending figures contained in the budget. These reports contain specific commitments — what each department expects to achieve in the next three years — that establish a basis against which actual performance will be measured.
- An evaluation of the 1997 performance package found limited awareness among parliamentarians of the performance evidence provided within the package. A series of roundtable discussions held by the Institute of Public Administration, and co-sponsored by TBS, also suggested the need to build parliamentary awareness of results and performance information. This year's *Managing for Results 1998*, its annexes and background reports are tailored for use by parliamentary standing committees based on discussions with parliamentarians and the research staff who support their work.
- In order to facilitate the greater dissemination of information, electronic access to results and performance evidence has been improved. The *Accounting for Results* report and the departmental Performance Reports have been posted on the Internet. As well, the Results and Performance database has been expanded to include key findings of reviews, links to results databases, and external reviews of departmental performance reports. The database has access to over 1700 completed reviews. Through the TBS Web site, the database provides access to supporting results and

performance information. The database Web site address is: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/database.html>.

- A revised draft policy on capitalization and amortization of capital property was developed and provides a basis for implementation and development of supporting systems. Implementation is planned for the 2001-2002 fiscal year. A draft policy on accounting for costs and liabilities related to contaminated sites was issued to departments and agencies for review and comment. This policy will enable the government to monitor more closely the financial implications of its environmental responsibilities and provide valuable input into the management of contaminated sites.
- Treasury Board ministers and TBS senior management were provided with the basis for sound decision making through expert analysis of policy initiatives, Treasury Board submissions and Cabinet briefing notes containing succinct analyses that situate the proposals and required decisions in the appropriate context for approved contract policy. Treasury Board ministers have been informed of the year-over-year comparative degree of competition, fairness and openness in government procurement through annual contracting activity reports.
- On accrual of tax revenues, work was undertaken with the departments of National Revenue, Finance and the Office of the Auditor General to define the various categories of accrual-based tax revenues (personal income tax, corporate income tax, customs and excise taxes, etc.). When implemented, reporting of tax revenues on an accrual basis will correlate more closely to the economic cycles of Canada and will enable the government to economically report annual financial results more accurately.

1.3: Information Technology and Information Management

Business line objective: *Affordable and responsive service delivery through the use of information technology.*

Summary Financial Information by Business Line

| | |
|--------------------------------|---------------------|
| Planned Spending (1997-98 RPP) | \$ 9,110,000 |
| Total Authorities | \$19,458,500 |
| 1997-98 Actuals | \$19,694,957 |

Total authorities were increased through Supplementary Estimates primarily to include funding for the Year 2000 initiative. The over-expenditure in this business line (covered off by lapses in other business lines) is related to additional costs for the Year 2000 initiative and other information technology projects, which were partially offset by reduced media monitoring costs.

Background

Information technology and information management are key components of government infrastructure and primary tools for the government's renewal agenda. Canadians expect affordable, accessible and responsive services. They expect choices as to how they access or receive services. The strategic use of IT/IM can support faster and more flexible approaches to the delivery of programs and services to Canadians. At the same time, all enterprises, public and private, are focusing efforts to address the Year 2000 date problem to ensure continued operation of mission critical systems on and after January 1, 2000. TBS has already identified the Year 2000 date problem as a top priority.

1.3.1: Strategic leadership and advice on information technology and information management in government.

Context

In October 1997, TBS established the *Strategic Directions for Information Technology in Government*, which reflects the commitment to leverage IT/IM to meet government renewal objectives. The Strategic Directions focuses on three areas: Infrastructure, Service to the information technology community and Innovation. Over the past year, this agenda has moved the Government of Canada beyond the guiding principles set out in the *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology* to a more concrete and focused approach.

Performance Accomplishments

- The *Strategic Directions for Information Technology in Government* has been validated by the IT/IM community across government, and has since been endorsed by Treasury Board ministers and the Treasury Board Secretariat Advisory Committee Information Management Subcommittee.
- Significant progress has been made on several fronts: secure information access and sharing; interoperability and shared systems; and renewal of the IT/IM community. Examples include the successful implementation of departmental human resources information systems, financial reporting systems and executive information systems, which have saved taxpayers millions of dollars. Other examples include the creation of the Public Key Infrastructure (PKI) Task Force and advancement in legal and policy issues.
- Strategic leadership has been supported by a strengthened outreach program to the IT/IM community by:
 - forming a federal/provincial and territorial Chief Information Officer (CIO) Council in March 1998 to pursue opportunities to collaborate on cross-jurisdictional initiatives;
 - successful completion of the Reducing Paper Burden for Small Business project in which the mandate was completed ahead of schedule and acclaimed by the small business community. Achievements include: addressing over 70 per cent of

the most time-consuming small business irritants, and receiving praise from the small business community on inroads made into reducing government reporting requirements. (Reference: October 1997 progress report, *Reducing Paper Burden on Small Business: Making it Permanent*); and

- in close collaboration with departments, TBS continued work on the development of new standards that will be integral to the evolution of electronic commerce with respect to such activities as smart cards, secure messaging and electronic service delivery.

1.3.2: Management of the Year 2000 date problem by co-ordinating and reporting progress on government-wide critical system activities

Context

The Year 2000 computer date problem is both a national and global concern. TBS continues to provide leadership in addressing the problem with respect to the operations of the federal government. By its very nature, this problem affects virtually all information technology and information management activities and each one has been modified to take this into account.

However, the primary activity of the TBS is sustaining momentum for action. This is achieved by tracking the efforts of federal departments in preparing for the date transition, sharing information on government preparedness with the general public as well as with the private sector, and supporting departments with their Year 2000 readiness activities by addressing common issues and impediments.

Performance Accomplishments

- TBS has played a major role in raising awareness of the importance and urgency of the issue. The endorsement and commitment of senior levels of government is now in place, illustrated by recent letters from the Prime Minister and the Secretary of the Treasury Board confirming that the Year 2000 challenge is a top government priority.

TBS has appeared before two parliamentary committees — the Standing Committee on Industry and the Standing Committee on Public Accounts — and continues to work closely with the committees to address concerns and enhance public awareness of the issue.

- The TBS worked collaboratively with departments and agencies to facilitate Year 2000 work in a number of ways, including:
 - Completion of two comprehensive, government-wide surveys and an ADM level review in the spring and fall of 1997. The information from these activities provided departments with a good assessment of where they stood and how they should proceed. They also identified common issues and impediments that had to be addressed and reinforced the need to gauge progress on the basis of government-wide, mission-critical functions.

- Establishment of a Year 2000 Interdepartmental Working Group and a Year 2000 Communications Steering Committee for interdepartmental information sharing and consultations on the technical issues of the Year 2000 date problem, and to ensure consistent communications across government.

TBS has also worked with departments to develop government-wide horizontal initiatives to address common issues. For example, in collaboration with PWGSC, a procurement office was established to expedite the process of securing private-sector resources. Also with PWGSC, a vendor compliance repository was created to collaboratively collect and share common information about the Year 2000 compliance status of over 5000 software and hardware packages commonly used by government departments, with members of the public, other levels of government and private-sector organizations. Working closely with the Public Service Commission of Canada (PSC), two special IT recruitment offices were set up to deal with human resources issues. Similarly, a source of loan funding has been made available to help departments repair their government-wide, mission-critical systems.

- TBS has set up a Year 2000 Internet site (www.info2000.gc.ca) to inform the public about the government's progress and share best practices with other levels of government and private-sector organizations. Additionally, an internal Intranet site provides government departments with up-to-date information on Year 2000 best practices, communications materials, research materials and developments across government.

1.3.3: An environment for secure and accessible Electronic Service Delivery to Canadians

Context

Electronic service delivery is key to improving the efficiency of government services and providing Canadians with increased and more flexible access to government. Support for the use of the Internet for service delivery continues to grow and the federal government has made headway on many implementation challenges.

This results area also supports commitments made for the implementation of the *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology* and for the government's commitment to make electronic commerce the preferred means to conduct its business.

To ensure electronic service delivery, TBS is responsible for the development of policies and procedures required for the implementation of the Government of Canada Public Key Infrastructure (PKI). PKI will facilitate the use of digital signature technology as a means of conducting business securely. It provides privacy, access control, integrity and authentication.

Performance Accomplishments

- An Interdepartmental PKI Task Force has been established, based in TBS, to support and co-ordinate Government of Canada PKI implementation activities. The Task Force is comprised of selected individuals on special secondment from their home departments and agencies. The Task Force is leading the development of policy, standards, practices and cross-certification agreements related to the technical implementation.

Immediate priorities of the Task Force include: increasing the awareness of PKI and accelerating business applications by departments; resolution of legal, policy and operational issues; development of a corporate management framework; development of a government-wide internal Memorandum of Understanding for cross certification among the federal certification authorities; and the development of cross-certification arrangements among external certification authorities. The work of the Task Force will be completed over the next 18 months.

1.3.4: Strategic initiatives and policies to address government-wide IT/IM issues

Context

The modernization of government services, including internal administrative services, requires the adoption of state of the art enabling technology and reform of the procurement process. Strategic initiatives and policies in the areas of information technology and information management are directed towards enabling single-window access to government information, the provision of guidance to departments and agencies on new communications technologies, and a framework for the overall management of information.

Performance Accomplishments

- Following the successful co-ordination and delivery of the PeopleSoft human resources management and SAP financial and materiel management shared systems, TBS began the transition from active involvement in implementing shared systems to a monitoring role. Devolution of some responsibilities to Consulting and Audit Canada has proceeded with the establishment of the Shared Systems Support Centre.
- The Secretariat provided leadership and facilitation to the Management of Executive Information and the Records/Document/Information Management System (RDIMS) boards of directors and cluster groups as they conducted the acquisition of government-wide licence contracts. These two shared systems will end TBS's active involvement in the acquisition of shared systems.
- Both the public and private sectors have agreed that the increased reliance on IT in government requires a modernized procurement process. In response, PWGSC and TBS jointly introduced Benefits Driven Procurement (BDP) in 1997 to fundamentally reform government procurement. The goal is to improve the efficiency, responsiveness and quality of IT and telecommunications, including an examination of the use of alternative service delivery approaches.

BDP is distinct from previous attempts at reform because it treats procurement as part of the investment planning and management life cycle, and stresses the need for behaviour change on the part of clients and suppliers. It also addresses capacity issues, such as the growing shortage of expertise in both government and industry. Over the past year, TBS and PWGSC have engaged in extensive consultations with both industry and departments to identify and resolve key issues involved in implementing Benefits Driven Procurement for the Government of Canada. PWGSC has established a BDP Centre of Excellence to provide advice and guidance. Information concerning the BDP concept and process is available electronically at <http://www.pwgsc.gc.ca/sos/ext/bdp>.

- The Secretariat recently decided to strengthen the Federal Identity Program to enhance the visibility of the programs and services of all institutions of the Government of Canada. This will be demonstrated by showing Canadians a consistent Government of Canada approach to how we appear to communicate with and deliver services to citizens.
- Treasury Board ministers approved a new Policy on the Use of Electronic Networks for public servants on February 12, 1998. The policy provides guidance to management and employees in the use of newer network technologies such as the Internet.
- The TBS is also responsible for the *Access to Information Act* and the *Privacy Act*. A stable policy framework supports these two Acts. However, the potential consequences of new technologies for privacy, proposed privacy legislation for the private sector, and an unprecedented number of Private Members Bills in the 36th Parliament promoting greater access to government will have implications for this framework. Currently, work is under way to develop an enhanced public access to information strategy.

1.3.5: Tools and techniques to support the implementation of an IT management framework in departments

Context

Working with departments, the Secretariat has developed the Enhanced Framework for the Management of Information Technology Projects. The Framework is designed to ensure that government information technology projects fully meet the needs of the business functions they are intended to support, deliver expected benefits and are completed on time and within budget. This initiative provides departments with the tools, including methodologies, best practices, handbooks, guides, templates and standards to manage information technology investments and projects and to assist in their application. The initiative is now in its implementation phase within departments.

Performance Accomplishments

- Development and publication of a framework for the implementation of the IT management framework across government, *Enhanced Framework – Part II, Solutions: Putting the Principles to Work*.

An Internet Web site for the IT management framework initiative was created. The following key documents to facilitate the implementation of the IT management framework in government can be found at this Web site: www.cio-dpi.gc.ca: *Management of Change, Creating and Using a Business Case for Information Technology Projects, the Enhanced Framework Project Manager's Handbook and Project Management Core Competencies*.

- Development of best practices for process improvement and risk management including: process improvement models and guides; assessment methodologies and tools; and risk management methods, tools and techniques.
- Assessment of departmental IT strengths and weaknesses in software development and maintenance. The results will be published in the first quarter of 1998–99.
- Discussions with the Software Engineering Institute (SEI) on a strategic partnership. SEI research and development efforts form the foundation of several of the IT management framework solutions. The relationship has resulted in deliverables such as the risk management course being given through the Institute for Government Information Professionals at PWGSC.

1.3.6: Initiatives to maintain a highly competent IT/IM workforce

Context

The effects of technology require the skilled and committed management of information as a key resource to government. A well managed, skilled and qualified information management and technology workforce is essential if we are to achieve this important strategic objective. IT professionals are the most mobile of all federal public servants. Over a two and a half year period, 28 per cent of the existing professionals left the Public Service permanently. Concrete actions are ensuring that the government remains an attractive career choice.

Performance Accomplishments

- In the spring of 1998, in collaboration with the PSC and departments, TBS developed the Functional Plan for the Information Community, focusing on professionals and managers that deliver and monitor computer services and operations. The first step in 'Community Renewal' — identifying the IT skills and human resources required to meet the government's objectives — has been completed.

Accomplishments include:

- development of a Recruitment, Retention and Training Strategy
 - completion of a demographic analysis of the Computer Sciences group and the IT/IM Executive communities
 - in partnership with the PSC, streamlined the recruitment process, established an IT job Web site and designated an office for Year 2000 recruitment
 - ongoing competency profile survey of IT/IM Executives
 - corporate management of skills and competencies
 - exchange programs within the federal government and with the private sector
 - delegation of hiring authorities to departments
 - a Year 2000 Action Plan and training partnerships
- Currently, TBS, the PSC, and federal departments and agencies are implementing the next step, an aggressive 'IT Community Renewal Strategy' to address human resources challenges. It outlines activities to keep and find qualified and competent IT/IM executives and professionals; provide the latest in professional development; and communicate progress and achievements.

1.4: Human Resources Management

Business line objective: *To provide a professional, representative and productive Public Service workforce.*

Summary Financial Information by Business Line

| | |
|--------------------------------|---------------------|
| Planned Spending (1997–98 RPP) | \$25,355,000 |
| Total Authorities | \$32,249,300 |
| 1997–98 Actuals | \$30,036,846 |

Total authorities were increased through Supplementary Estimates primarily to include funding for the Youth Internship Program. The expenditure lapse in this business line is due to the program's starting later than planned in the 1997–98 fiscal year.

Background

The Secretariat supports the President and the Treasury Board in their capacity as both 'general manager' and 'employer' of the Public Service of Canada. TBS also provides departments and agencies with policy direction, interpretation and advice to support and guide them in their day-to-day management of public servants. The Secretariat works with a variety of partners and stakeholders to accomplish its goals.

The Secretariat supports the Treasury Board in its employer role by developing and ensuring the implementation of recruitment, retention and compensation strategies.

1.4.1: Modern and effective human resources management in the key result areas articulated in the Framework for Human Resources Management in the Public Service

Context

In support of its general management role, the Secretariat develops, recommends and ensures implementation of the human resources management framework. There are five elements to the framework: i) Leadership, ii) Values, iii) Productive Workforce, iv) Sustainable Workforce, and v) Enabling Environment. Accountability for good human resources management begins with deputy ministers asking themselves five basic questions:

1. Are my people well led?
2. Does my organization uphold the values of competency, representation and non-partisanship?
3. Am I building the capacity for improved productivity?
4. Does the environment bring out the best in my people? And
5. Do the competencies of my people match anticipated needs?

The work of the Secretariat supports the deputy ministers in arriving at positive answers to these questions.

i) Leadership

Effective human resources management policies and practices are vital to the success of business objectives and priorities. They must facilitate professionalism and accountability in public servants and enable them to deliver quality services to Canadians.

Performance Accomplishments

- The original Program Review forecast to downsize the Public Service from 1995–96 to 1998–99 by 45,000 positions was increased to 55,000 in late 1997. This reflected a reconfiguration of programs and expenditures to better support government priorities resulting from Phase II of Program Review.

Over 38,000 positions were eliminated in the Public Service from the start of Program Review in April 1995 to March 31, 1998. If other organizations outside the Public Service, such as the Armed Forces, the RCMP and Crown corporations are included, that figure is estimated to be about 55,000.

TBS continued to provide expert advice and assistance to departments on downsizing alternatives and results. The Secretariat also supported the Joint Advisory Committees (JACs) through funding, regional reports and assistance. This resulted in unions and management working together with a view to realizing cuts with minimal effect on both clients and employees.

- TBS is working with departments to ensure the effective cost-management of departure incentive programs. Currently, total departure costs for the full four-year program are estimated at \$3.2 billion compared to total salary savings, over the same period, of \$7.3 billion and ongoing salary savings of \$2.5 billion.
- The Secretariat developed and promulgated the 'Framework for Human Resources Management,' a tool for deputy heads to assess the strength and resilience of their human resources, their human resources management practices, and their progress towards renewal based on the five criteria mentioned earlier.

ii) Values

A workplace based on values demonstrates a commitment to employment equity, is representative of the diversity of the Canadian population and respects the equality of the status of both official languages.

A Public Service workforce that is representative of Canada's population

Context

The *Employment Equity Act* specifies the employment equity obligations of employers, including the Treasury Board as employer of the Public Service. TBS continues to work with other central agencies, departments and agencies to implement employment equity (EE) and to identify and remove barriers to the participation of designated group members in the workforce, i.e. women, Aboriginal peoples, persons with disabilities, and members of visible minorities. The goal is to provide these groups with equitable employment and career opportunities, and to create an environment supportive and reflective of the diversity found in Canadian society.

Performance Accomplishments

- An analysis of the progress made in employment equity can be found in the most recent annual report entitled *Employment Equity in the Federal Public Service 1996–97*, which was tabled in Parliament in December 1997. The report indicates that the representation of all four designated groups increased during the 1996–97 fiscal year. However, the gaps between representation and availability levels for members of visible minority groups and persons with disabilities remain a concern. For visible minorities, representation is at 4.7 per cent compared to workforce availability of 9.0 per cent; for persons with disabilities, the percentages are 3.3 and 4.8, respectively.
- TBS developed various tools to support departments in implementing employment equity, including EE management and accountability frameworks; a system to link employment equity planning and progress reporting to the government-wide business planning process; and with the PSC, a guide for conducting Employment Systems Reviews. The Secretariat also improved the self-identification process. Departmental employment equity plans and reports were received and assessed to ensure reasonable progress in meeting the requirements of the EE Act.

- An independent evaluation of the Special Measures Initiatives Program (SMIP) was completed and underscored the need for supports in the employment equity activities of many departments. The broad orientations for a proposed Positive Measures Program were developed.

“SMIP has had Positive Impacts”

Many positive impacts were identified for SMIP in developing departmental buy-in to EE, interdepartmental partnerships, increasing cultural awareness in departments and ‘holding the line’ on designated group representation during a period of major changes in the Public Service.

Executive Summary of the Evaluation’s Technical Report

- Regular consultations with employee representatives, through the NJC-EE Committee, and with departmental representatives, through the Inter-Departmental Committee on EE, strengthened collaboration, improved working relationships and resulted in key partnerships for implementing employment equity.
- Through departmental visits, workshops and training sessions, TBS identified EE best practices and partnership projects that were described in the Annual Report to Parliament. (www.tbs-sct.gc.ca)

Effective management of the Official Languages program

Context

The Treasury Board has responsibility for the implementation and general co-ordination of policies and programs applying to Part IV (service to the public), Part V (language of work) and Part VI (equitable participation) of the *Official Languages Act* in those federal institutions and other organizations subject to the Act. In addition, the Secretariat plays an administrative planning role with the view of encouraging departments to incorporate into their strategic planning (business plans) support for the development and strengthening of official language communities.

The objectives of the program under parts IV to VI of the Act are to:

- ensure that Canadians are served in the official language of their choice where so required;
- create and maintain a work environment conducive to the effective use of both official languages where so required; and
- ensure that (1) the composition of the workforce of institutions subject to the Act tends to reflect the presence of both communities, taking into account their mandates, the public they serve and their location, and that (2) there are equal employment and advancement opportunities for members of both official languages communities.

Performance Accomplishments

- Two audits were conducted in federal institutions covering 98 offices or service points and reports were published. These audits, intended to determine whether service to the public was being provided in both official languages, concluded that for the most part institutions were fulfilling their responsibilities and that the public had access to services in both official languages. Other reports covering another 69 offices are now being finalized and should be released in 1998–99.
- Results of an audit conducted in 14 federal departments, which examined the availability of regularly and widely used computer systems in federal institutions, were published. The results stated that the selected institutions, PWGSC as a lead agency, were fulfilling their official languages responsibilities when procuring information technology goods and services. It was noticeable, however, that many employees were not aware or informed of the availability of software in both official languages. They did not, therefore, always have the software in the official language of their choice.
- In April 1997, TBS adopted a policy on the use of official languages on electronic networks by federal institutions. All institutions subject to the Act now have a common set of rules to follow making it easier for people using either official language to use these systems.
- TBS adopted a revised policy on the linguistic requirements for members of the Executive (EX) Group in the National Capital Region and in regions designated bilingual for the purposes of language of work. To create a work environment conducive to the use of both official languages in these regions, most executives in these positions are required to be able to work at a superior level in their second official language.
- TBS began the implementation of the Memorandum of Understanding dated March 20, 1997 between the President of the Treasury Board and the Minister of Canadian Heritage. During 1997–98, TBS established a multidisciplinary team made up of officials from various sectors of the Secretariat who will monitor compliance with section 41 of the Act by reviewing the business plans of 27 key institutions that have an effect on the development of English and French linguistic minority communities.
- On March 20, 1998, a Memorandum of Understanding was signed involving nine deputy ministers (including the Secretary of the Treasury Board) and the Corporation of the *Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne*. This agreement established a mechanism for co-operation between the parties concerning the activities supporting the development of the Francophone minority communities, including their economic and human resources development.

- As a result of a Treasury Board decision on March 1998, federal institutions identified a high-level official accountable to the deputy minister to be responsible for the enhancement of the visibility of the Official Languages Program within the institutions and for the adoption of initiatives to support the development and the vitality of the linguistic minority communities. Furthermore, this official will ensure that their submissions to the Treasury Board and to Cabinet maximize benefits for the development of the linguistic minority communities and institutional bilingualism (in the areas of service to the public and language of work).

Comments and the most recent data about the performance of institutions subject to the Act can be found in the annual reports of the President of the Treasury Board on Official Languages (www.tbs-sct.gc.ca). Other information can be found at www.tbs-sct.gc.ca/ollo.

iii, iv) A productive and sustainable workforce

A productive workforce is one that delivers goods and services cost-effectively and strives for continuous improvement. A sustainable workforce is one in which the energies, skills, and knowledge of people are valued as key assets to be managed wisely. The investment in these assets is safeguarded and continuously developed. Continual renewal of essential competencies is planned to provide for the organization's viability now and in the future. The Secretariat has particular responsibilities for managing the Executive group and a number of related management development programs.

Performance Accomplishments

- The 'La Relève Task Force' was established in January 1997 by the Clerk of the Privy Council to bring focus to the renewal of human resources management in the Public Service, recognizing that people, their skills, knowledge and dedication are 'mission critical' in serving Canadians well.

TBS continued to play a key role in consolidating the singular achievement of La Relève: reinforcing at the most senior levels that human resources (HR) is a mission-critical function that needs to be aligned with departmental vision, and integrated into its strategic business plans.

In concert with departments and other central agencies with complementary responsibilities, TBS continued to:

- work on structures and systems (classification, staffing and labour relations, bargaining unit/occupational group restructuring);
- intensify focus on people and communities (continuous learning, community management, demographic analysis relating to recruitment and retention strategies, approaches to compensation and benefits); and
- maintain momentum and accountability through improved HR business planning and results measurement.

- Following a December 1996 announcement, work continued throughout 1997 on the Universal Classification Standard (UCS). The UCS will provide a simplified system for evaluating work.

The design of the UCS was completed and underwent testing to ensure that it could be used as a values-driven, results-based, gender-neutral classification tool. Extensive consultation was held throughout with such stakeholders as departments, unions and the Canadian Human Rights Commission.

TBS adopted a project management approach to effectively plan and co-ordinate the service-wide application of the UCS, including the follow-through changes required to such other human resources management systems as staffing and compensation. Implementation plans have targeted UCS implementation to be complete by March 1999.

- Agreement was reached with the unions to modify the occupational group structure reducing the number of occupational groups in the Public Service from 72 to 27, 23 of which are represented by a bargaining agent. The new structure is targeted for implementation in 1999.
- The Secretariat began work in partnership with the PSC and other stakeholders to develop a guiding framework for the implementation of competency-based human resources management in departments that respects current legislative and policy provisions of human resources management.
- TBS undertook a review of corporate development programs (Executive learning, Career Assignment and Management Trainee Programs) to align them with newly defined executive leadership competencies and support the Public Service as a learning organization.
- In conjunction with other stakeholders, the TBS launched a comprehensive demographic study of the workforce of the future to ensure that employment gaps are addressed and that recruitment strategies are designed in response to business requirements.

v) *Enabling work environment*

An enabling work environment reinforces good working relationships and teamwork; respects the individual; values diversity; accommodates differences; encourages open communication; is safe, fair and free from discrimination and harassment; takes the human dimension into consideration in all organizational activities; and fosters the professional satisfaction and growth of each employee, thus enabling employees to work to their full potential.

Performance Accomplishments

- Work was completed on a revitalized Public Service-wide Pride and Recognition framework. The new policy framework, which was approved in May 1998, covers three corporate awards: the Outstanding Achievement Award, the Awards of Excellence and a new award to be presented for the first time in December 1998, the Head of the Public Service Award. Nominations submitted in 1997–98 resulted in Awards of Excellence being presented to seven teams and five individuals for a total of 122 employees.
- The TBS played an active role in co-ordinating the National Public Service Week held in June 1997 thereby creating an opportunity for public servants to be recognized for their achievements and to share ideas.
- In accordance with the government's commitment, TBS actively sought a settlement of the pay equity complaint for employees represented by the Public Service Alliance of Canada (PSAC) through negotiations with the union. The last offer by the Employer was rejected by PSAC. The Canadian Human Rights Tribunal released its decision July 29, 1998.

1.4.2: Fulfilment of employer role in the areas of recruitment, retention and compensation strategies

Recruitment and retention

Implementation of a human resources strategy for key specialist communities

Context

The goal of community management is to augment the capacity of the Public Service workforce by aligning the vertical interests of individuals and departments with horizontal Service-wide interests to better serve Canadians. Certain specialist communities have been identified as key to the renewal of an effective Public Service. These include: IT/IM, Science and Technology, Human Resources, Communications, Comptrollership, Middle Management and Policy. Information on the IT/IM community is presented separately in section 1.3.6.

Performance Accomplishment

- TBS provided advice and assistance to communities and departments on community renewal activities including human resources planning, recruitment and development, retention and demographic analysis. Extensive cross-community consultation resulted in the development of a functional community framework to articulate principles and values to guide community renewal and roles and responsibilities of community members and representatives.

- Other Significant Community Renewal Achievements:
 - A Human Resources Community Secretariat was established as a joint initiative of TBS, PSC and the Personnel Renewal Council (PRC) to concentrate on renewal needs of the HR functional community.
 - TBS contributed to the development of a Service-wide Scientific and Technical Community profile.
 - Sixty-nine university graduates were recruited for entry-level financial and internal auditor positions for federal departments and agencies across Canada in support of Opportunities for Youth mentioned in the Speech from the Throne in September 1997.

Federal Public Sector Youth Internship Program

Context

Canada's youth unemployment rate is almost double that for other groups. The situation is aggravated by the fact that many unemployed youth do not have the requisite skills and experience for entry-level jobs. All Canadian employers will need to address this issue, which is so crucial to Canada's future. As a major Canadian employer, the Government of Canada provided \$90 million for a three-year Federal Public Sector Youth Internship Program (FPSYIP) to provide internships up to a maximum of 12 months in federal sector work sites for at least 3,800 young people. This amount is in addition to the \$315 million already announced under the Youth Employment Strategy.

The main objective of the FPSYIP is to provide Canada's youth with essential work experience and employability skills required to secure employment or to be self-employed after the end of the internship. The program is scheduled to end on September 30, 2000.

Performance Accomplishments

- In fall 1997, the Treasury Board launched the FPSYIP to provide 12-month internships to at least 3,000 youth across Canada. The TBS established effective partnerships with non-governmental organizations specialized in helping youth secure employment and enhanced its partnerships with other sectors. TBS divided internships into three-tiered educational profiles and established three recruitment phases for operational efficiency.
- Phase 1 of the FPSYIP, from October 1 to December 31, 1997, took place in Edmonton, Halifax, Montreal, Toronto and Vancouver. Ninety-four interns were recruited and are now acquiring skills in federal worksites.
- Phase 2 was launched across Canada in January 1998. The first part of this phase resulted in 551 internships for graduates and 579 internships for non-graduates, with the target of 1,130 being met.

Compensation Strategies

The goal in this area is to establish, over time, a more flexible total compensation policy and structure (that includes benefits but not pensions) for bargained, excluded and senior executive employees. This policy and structure must be financially viable, reasonable to employees and responsible to taxpayers, adaptable to changing economic/labour market conditions and sufficiently competitive to attract and retain the best. The major issues are collective bargaining, executive and excluded employees, and competitive and affordable employee insurance programs.

Performance Accomplishments

Collective Bargaining

- Collective bargaining resumed with unions in January 1997 for the first time in six years following expiry of the *Public Sector Compensation Act*. Memoranda of understanding were reached with the Public Service Alliance of Canada (PSAC) and the Professional Institute of the Public Service of Canada (PIPSC) reducing the number of bargaining tables by grouping bargaining units with common interests into tables for collective bargaining purposes.

As of March 31, 1998, agreements were reached at eight of the 29 bargaining tables. Of the other negotiating tables, nine were at the conciliation stage, nine were in various stages of negotiations and three had yet to serve notice to bargain.

- TBS has successfully negotiated a revised Work Force Adjustment Directive on Job Security with 14 of the 16 unions of the Public Service. This new contract will provide a modern, flexible framework for the management of employees for the new millennium.
- On February 28, 1998, the President of the Treasury Board announced the launch of a formal consultation process with Public Service employee and pensioner representatives. This process is intended to come to agreement on pension changes, deal with longstanding issues relating to the cost of the programs, and plan members' concerns about the security of their benefits. Consultations will continue into 1998-99 and will include the potential for joint management of the plans and market investments.

Executive and Excluded Employees

- Compensation adjustments were approved for about 100,000 federal employees who are excluded from collective bargaining. This included military personnel in the Canadian Forces, civilian and uniformed members of the RCMP, Executives, and a number of other unrepresented groups (PE, OM, etc.)
- In February 1997, the President of the Treasury Board established an external advisory committee mandated for three years to deal with senior level retention and compensation issues, in response to Public Service challenges to recruit and retain a high quality leadership group.

The first report of the advisory committee, released in February 1998, identified specific priority areas for improving the management framework for senior public servants. This document can be found on the TBS Web site (<http://www.tbs-sct.gc.ca>). The Treasury Board accepted the committee's recommendations. They included the need to clarify the future vision of the Public Service; to renew cultural and human resources; and to revise salary ranges.

The proposed changes to salary ranges became effective April 1, 1998 and are to be followed by the introduction of a new performance management system and an 'at risk' pay program.

- Eleven regulations related to pensions and benefits were amended in 1997–98. See pp. 67-68.

The provision of competitive and affordable employee insurance programs

The Employee Benefit Plans Program is an important responsibility of this business line. The Employee Benefit Group is directly accountable for all expenditures projected and incurred in the provision of these benefits, the provision of strategic advice, as well as the ongoing administration of this program. There are two main areas of responsibility:

- **Public Service Insurance** with the objective of enabling the government to be competitive in recruiting and retaining employees; and
- **Employees' Locally Engaged Abroad – Pensions/Social Security** with the objective of effectively supporting the government's participation as the employer in pension, benefit and social security plans for employees of the Government of Canada engaged abroad.

Public Service Insurance

Context

The insurance plans protect employees and their families against financial loss in the event of illness, disability or death at levels generally comparable to the protection other Canadian employers provide. As well, the program covers periodic non-discretionary payments that the government, as an employer, must make under the *Employment Insurance Act* and provincial legislation. The program also contributes towards the costs of provincial and supplementary health insurance coverage for pensioners.

Performance Accomplishments

- Cost containment measures implemented in 1997 have resulted in considerable savings.
- The provision of an appropriately structured expenditure forecast from which Estimates are produced.

- Regular meetings with employee representatives, within the context of boards of management for each insurance plan, have ensured the provision of benefits in response to employee needs within the fiscal realities of the government.
- Various reviews confirm that the Public Service insurance benefits compare favourably with other employers. This serves to attract and retain sought-after candidates in support of La Relève initiatives.
- A forecasting framework has been developed to assist in sound strategic analysis, advice and strategies in support of recommendations for Plan changes and related expenditures.
- A federal-provincial agreement was negotiated and implemented.

Public Service Insurance Expenditures

| | Insurances | Employment Insurance Premium Reduction (\$ millions) | Premiums for Locally Engaged Employees | Payroll Taxes | Quebec Sales Tax |
|--------------------|-------------------|---|---|--------------------------|---------------------------------|
| 1996-97 (Actual) | 441.3 | 0.9 | 4.1 | 234.4 | 5.2 |
| 1997-98 (Forecast) | 526.2 | 1.2 | 5.0 | 243.2 | 4.5 |
| 1997-98 (Actual) | 432.7 | 0.8 | 5.2 | 237.3 | 4.1 |
| 1998-99 (Planned) | 525.7 | 1.4 | 5.0 | 207.9 | 4.0 |

The actual costs are less than the 1997-98 forecast due to a reduction in premiums in the Contributions to the Insurance Plans Program.

Employees Locally Engaged Abroad – Pensions/Social Security

Context

Participation in social security and pension schemes are important elements of the compensation package of locally engaged employees of the Government of Canada. Such participation is necessary to be competitive with other employers and to provide for the security and orderly retirement of employees.

Performance Accomplishments

- The Government of Canada began participation in social security in Brunei, Peru, Tanzania. Supplementary pension arrangements were established in Peru and major changes were made to the pension plan for locally engaged employees in the United States.

Public Service Pension Expenditures

| | <i>Pension Adjustment Act</i> | Early Retirement Incentive Program | Pension Plans for Locally Engaged Employees (\$ millions) | Social Security for Locally Engaged Employees |
|--------------------|---------------------------------------|---|--|--|
| 1996–97 (Actual) | 0.1 | 250.5 | 8.0 | 10.2 |
| 1997–98 (Forecast) | 0.1 | 200.0 | 15.6 | 14.0 |
| 1997–98 (Actual) | 0.1 | 393.0 | 10.6 | 10.9 |
| 1998–99 (Planned) | 0.1 | 200.0 | 11.0 | 12.0 |

The actual costs are less than the 1997–98 forecast due to a reduction in premiums in the Contributions to the Insurance Plans Program.

1.5: Canada Infrastructure Works

Business line objective: *To support the President in his role as Minister responsible for Infrastructure.*

Summary Financial Information by Business Line

| | |
|--------------------------------|-------------------|
| Planned Spending (1997–98 RPP) | N/A |
| Total Authorities | \$1,093,900 |
| 1997–98 Actuals | \$ 820,696 |

The Canada Infrastructure Works project, which is scheduled to end in 1998–99, incurred fewer administrative costs in 1997–98 than anticipated resulting in an expenditure lapse in this business line.

Background

In 1994, the Canada Infrastructure Works program was created to improve Canada's municipal infrastructure and to create jobs. Federal funding is matched by contributions from provincial and municipal governments. When the program was established, TBS was asked to provide an administrative home for the Office of Infrastructure, as well as that office's budget and staff requirements. Regional agencies, i.e. the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec, the Atlantic Canada Opportunities Agency, Western Diversification Canada, Industry Canada, and Indian and Northern Affairs Canada serve as implementing agencies for the program on a provincial/territorial basis. The program is scheduled to end in March 1999.

1.5.1: Improvement of Canada's physical infrastructure and the creation of jobs

Context

TBS's challenge is to provide ongoing support and advice to the President, in his capacity as the Minister responsible for Infrastructure, as the program winds down.

Performance Accomplishments

- Almost 17,000 projects have been undertaken to date under the program. Projects aimed at improving core infrastructure such as water and waste water systems have allowed considerable improvements to the environment. The program also allowed investments in public facilities such as community, cultural and recreational centres, municipal buildings, which contribute to improving health and safety and the quality of life at the local level.
- Over 128,000 jobs have been generated.
- There has been investment totalling over \$8 billion across Canada as a result of the program.

The program is widely recognized as a successful model of program delivery, i.e. a partnership among the municipal, provincial and federal governments and the private sector.

TBS Corporate Administration Business Line

Business line objective: *Effective corporate services that support all program areas and their related business lines in meeting their objectives.*

Summary Financial Information by Business Line

| | |
|--------------------------------|---------------------|
| Planned Spending (1997–98 RPP) | \$20,065,000 |
| Total Authorities | \$21,339,900 |
| 1997–98 Actuals | \$22,001,176 |

The over-expenditure in this planning element was due to implementing government shared systems to better position the department for Year 2000 readiness and additional non-discretionary costs such as tenant services.

Background

The Treasury Board of Canada Secretariat's Corporate Administration includes the offices of the President, the Secretary–Comptroller General, and the Deputy Secretary, and provides executive and ministerial direction and advice, as well as legal, public affairs, financial, personnel, and administrative services. As such, TBS corporate administration service lines must be aware of the priorities in each of their client areas and strive to support the achievement of these priorities.

Context

This business line is made up of four service lines: Ministerial and Executive Services, Public Affairs, Legal Services and Corporate Services.

Performance Accomplishments

- Progress is on target for implementing our La Relève strategy.
- With regard to Employment Equity, increasing the representation of designated group member representation through recruitment remains a challenge for TBS. With the additional pressure of the Assembly of Manitoba Chiefs Agreement, representation of Aboriginal peoples within the Secretariat will need to be given special attention.

In response to the new *Employment Equity Act* of 1996, the Secretariat is undertaking a comprehensive review of all employment systems in an effort to eliminate potential barriers to the designated group members.

- TBS is on target for implementation of the Universal Classification Standard.
- With regard to official languages, the Secretariat has prepared an action plan to meet concerns and improve performance. Currently, 85 per cent of employees meet the requirements of their bilingual positions and 60 per cent of executives meet the CBC requirement in their second language. Plans are in place to ensure that all executives meet the CBC requirement by March 31, 2003.
- With regard to Year 2000 readiness, TBS has no government-wide, mission-critical systems. The overall objective is to certify that all departmental systems, applications, network and computer hardware are Year 2000 compliant by the end of 1998 and to ensure continued compliance as hardware and software are upgraded. Work is proceeding on schedule.
- In the past year, the Secretariat implemented two new systems as part of the shared system initiative: an integrated financial and materiel management system and a human resources management system. These systems are Year 2000 compliant and they support improved management of information, both corporately and for individual managers. In addition, the integrated financial and materiel management system aids TBS in its implementation of the government's Financial Information Strategy.
- TBS is developing a long-range accommodation plan that looks at departmental needs into the next decade. This plan will identify true occupation numbers not only the officially funded number of people. This plan will also identify options to improve our flexibility in responding to future accommodation needs. This information will be used to generate options and to negotiate with PWGSC.

Financial Performance

Financial Table 1: Summary of Voted Appropriations

A. Authorities for 1997-98

Financial Requirements by Authority (millions of dollars)

| | | 1997-98 Planned Spending | 1997-98 Total Authorities | 1997-98 Actual |
|---|---|--------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Vote | Program Name | | | |
| Central Administration of the Public Service Program | | | | |
| 1 | Program Expenditures | 70.7 | 95.5 | 92.0 |
| (S) | President of the Treasury Board – Salary and motor car allowance ¹ | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| (S) | Contribution to employee benefit plans | 7.9 | 7.9 | 7.9 |
| Total Program | | 78.6 | 103.4 | 99.9 |
| Government Contingencies and Centrally Financed Programs | | | | |
| 5 | Government Contingencies | 450.0 | 278.0 | – |
| 10 | Reprography ² | 1.9 | – | – |
| 15 | Training Assistance | 10.0 | 10.0 | – |
| Total Program | | 461.9 | 288.0 | 0.0 |
| Employer Contributions to Insurance Plans Program | | | | |
| 20 | Public Service Insurance | 740.7 | 740.7 | 634.0 |
| (S) | <i>Public Service Pension Adjustment Act</i> | 0.1 | 0.2 | 0.2 |
| (S) | <i>Special Retirement Arrangements Act</i> | 200.0 | 392.7 | 392.7 |
| (S) | Unallocated employer contributions made under the PS Superannuation and other retirement Acts and the <i>Employment Insurance Act</i> | – | 23.8 | 23.8 |
| Total Program | | 940.8 | 1,157.4 | 1,050.7 |
| Total Department | | 1,481.3 | 1,548.8 | 1,150.6 |

¹ Actual amount: \$48,666

² Treasury Board has approved the transfer of funds to the operating vote of the Treasury Board Secretariat, under the Central Administration of the Public Service Program, to make the required payments.

Financial Table 2: Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (millions of dollars)

| Business Lines | FTEs | Operating | Capital | Voted Grants & Contri- butions | Subtotal: Gross Voted Expendi- tures | Statutory Grants and Contri- butions | Total Gross Expendi- tures | Less: Revenue Credited to the Vote | Total Net Expendi- tures |
|--|-------|-----------|---------|---|--|--|-------------------------------------|--|-----------------------------------|
| Resource Planning and Expenditure Management | | | | | | | | | |
| Planned Spending | 174.0 | 16.8 | — | — | 16.8 | — | 16.8 | 0.1 | 16.7 |
| (Total Authorities) | 169.8 | 20.2 | — | — | 20.2 | — | 20.2 | 0.1 | 20.1 |
| (Actuals) | 169.8 | 17.3 | 0.5 | — | 17.8 | — | 17.8 | 0.1 | 17.7 |
| Human Resources Management | | | | | | | | | |
| Planned Spending | 245.0 | 25.5 | — | — | 25.5 | — | 25.5 | 0.1 | 25.4 |
| (Total Authorities) | 267.3 | 28.7 | — | 3.7 | 32.4 | — | 32.4 | 0.1 | 32.3 |
| (Actuals) | 267.3 | 26.9 | 0.6 | 3.3 | 30.8 | — | 30.8 | 0.8 | 30.0 |
| Comptrollership | | | | | | | | | |
| Planned Spending | 78.5 | 7.8 | — | — | 7.8 | — | 7.8 | 0.5 | 7.3 |
| (Total Authorities) | 112.0 | 9.6 | — | 0.2 | 9.8 | — | 9.8 | 0.6 | 9.2 |
| (Actuals) | 112.0 | 10.2 | 0.1 | 0.2 | 10.5 | — | 10.5 | 0.8 | 9.7 |
| Information Technology and Information Management | | | | | | | | | |
| Planned Spending | 87.5 | 28.1 | — | — | 28.1 | — | 28.1 | 19.0 | 9.1 |
| (Total Authorities) | 87.4 | 42.4 | — | — | 42.4 | — | 42.4 | 23.0 | 19.4 |
| (Actuals) | 87.4 | 41.6 | 0.3 | — | 41.9 | — | 41.9 | 22.2 | 19.7 |
| Canada | | | | | | | | | |
| Infrastructure Works | | | | | | | | | |
| Planned Spending | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| (Total Authorities) | 10.0 | 1.1 | — | — | 1.1 | — | 1.1 | — | 1.1 |
| (Actuals) | 10.0 | 0.8 | — | — | 0.8 | — | 0.8 | — | 0.8 |
| TBS Corporate Administration | | | | | | | | | |
| Planned Spending | 216.0 | 20.3 | — | 0.1 | 20.4 | — | 20.4 | 0.3 | 20.1 |
| (Total Authorities) | 218.2 | 21.5 | — | 0.1 | 21.6 | — | 21.6 | 0.3 | 21.3 |
| (Actuals) | 218.2 | 21.8 | 0.2 | — | 22.0 | — | 22.0 | — | 22.0 |
| Total | | | | | | | | | |
| Planned Spending | 801.0 | 98.5 | 0.0 | 0.1 | 98.6 | — | 98.6 | 20.0 | 78.6 |
| (Total Authorities) | 864.7 | 123.5 | 0.0 | 4.0 | 127.5 | — | 127.5 | 24.1 | 103.4 |
| (Actuals) | 864.7 | 118.6 | 1.7 | 3.5 | 123.8 | — | 123.8 | 23.9 | 99.9 |
| Other Revenues and Expenditures | | | | | | | | | |
| Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund | | | | | | | | | |
| Planned Spending | | | | | | | | | 7.8 |
| (Total Authorities) | | | | | | | | | 8.8 |
| (Actuals) | | | | | | | | | 9.0 |
| Cost of Services Provided by Other Departments | | | | | | | | | |
| Planned Spending | | | | | | | | | 12.1 |
| (Total Authorities) | | | | | | | | | 12.1 |
| (Actuals) | | | | | | | | | 12.6 |
| Net Cost of the Program | | | | | | | | | |
| Planned Spending | | | | | | | | | 86.4 |
| (Total Authorities) | | | | | | | | | 124.3 |
| (Actuals) | | | | | | | | | 121.5 |

Financial Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (millions of dollars)

| Business Lines | 1995-96 | 1996-97 | 1997-98 | 1997-98 | 1997-98 |
|---|-------------|-------------|---------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| | Actual | Actual | Planned Spending | Total Authorities ¹ | Actual |
| Resource Planning and Expenditure Management | 17.3 | 17.9 | 16.7 | 20.1 | 17.7 |
| Human Resources Management | 23.7 | 21.1 | 25.4 | 32.3 | 30.0 |
| Comptrollership | 10.8 | 10.7 | 7.3 | 9.2 | 9.7 |
| Information Technology and Information Management | 14.5 | 21.3 | 9.1 | 19.4 | 19.7 |
| Canada Infrastructure Works | 1.3 | 0.8 | 0.0 | 1.1 | 0.8 |
| TBS Corporate Administration | 20.9 | 21.1 | 20.1 | 21.3 | 22.0 |
| Total | 88.5 | 92.9 | 78.6 | 103.4 | 99.9² |

¹ 'Total Authorities' include 1997-98 Main Estimates of \$78.6 million and Supplementary Estimates for additional funding (\$24.8 million) primarily for the Youth Internship Program, the Year 2000 project, Canada Infrastructure Works program, and Alternative Service Delivery and Cost Recovery initiatives. It also includes the 1996-97 5-per-cent carry forward provision.

² Actual expenditures for the Youth Internship Program, and the Alternative Services Delivery and Cost Recovery initiatives were less than the approved authorities, resulting in a lapse of \$3.5 million.

Financial Table 4: Crosswalk Between Old Structure and New Structure

This table is not required because we included a crosswalk in last year's report

Financial Table 5: Resource Requirements by Organization and Business Line

Comparison of 1997-98 Planned Spending and Total Authorities to Actual Expenditures by Organization and Business Line (millions of dollars)

| Organization | Business Lines | | | | | | TOTALS |
|--|--|----------------------------|-----------------|---|-----------------------------|------------------------------|--------|
| | Resource Planning and Expenditure Management | Human Resources Management | Comptrollership | Information Technology and Information Management | Canada Infrastructure Works | TBS Corporate Administration | |
| Alternative Service Delivery Sector | | | | | | | |
| Planned Spending | 2.5 | — | — | — | — | — | 2.5 |
| (Total Authorities) | 4.2 | — | — | — | — | — | 4.2 |
| (Actuals) | 3.4 | — | — | — | — | — | 3.4 |
| Expenditure Management Sector | | | | | | | |
| Planned Spending | 3.7 | — | — | — | — | — | 3.7 |
| (Total Authorities) | 5.3 | — | — | — | — | — | 5.3 |
| (Actuals) | 3.9 | — | — | — | — | — | 3.9 |
| Economic Sector | | | | | | | |
| Planned Spending | 3.6 | — | — | — | — | — | 3.6 |
| (Total Authorities) | 3.8 | — | — | — | — | — | 3.8 |
| (Actuals) | 3.8 | — | — | — | — | — | 3.8 |
| Social and Cultural Sector | | | | | | | |
| Planned Spending | 1.9 | — | — | — | — | — | 1.9 |
| (Total Authorities) | 2.0 | — | — | — | — | — | 2.0 |
| (Actuals) | 1.9 | — | — | — | — | — | 1.9 |
| Government Operations Sector | | | | | | | |
| Planned Spending | 5.0 | — | — | — | — | — | 5.0 |
| (Total Authorities) | 4.8 | — | — | — | — | — | 4.8 |
| (Actuals) | 4.7 | — | — | — | — | — | 4.7 |
| Chief Human Resources Officer | | | | | | | |
| Planned Spending | — | 25.4 | — | — | — | — | 25.4 |
| (Total Authorities) | — | 32.3 | — | — | — | — | 32.3 |
| (Actuals) | — | 30.0 | — | — | — | — | 30.0 |
| Deputy Comptroller General | | | | | | | |
| Planned Spending | — | — | 7.3 | — | — | — | 7.3 |
| (Total Authorities) | — | — | 9.2 | — | — | — | 9.2 |
| (Actuals) | — | — | 9.7 | — | — | — | 9.7 |
| Chief Information Officer | | | | | | | |
| Planned Spending | — | — | — | 9.1 | — | — | 9.1 |
| (Total Authorities) | — | — | — | 19.4 | — | — | 19.4 |
| (Actuals) | — | — | — | 19.7 | — | — | 19.7 |
| Corporate Services | | | | | | | |
| Planned Spending | — | — | — | — | 0.0 | 20.1 | 20.1 |
| (Total Authorities) | — | — | — | — | 1.1 | 21.3 | 22.4 |
| (Actuals) | — | — | — | — | 0.8 | 22.0 | 22.8 |
| TOTALS | | | | | | | |
| Planned Spending | 16.7 | 25.4 | 7.3 | 9.1 | 0.0 | 20.1 | 78.6 |
| (Total Authorities) | 20.1 | 32.3 | 9.2 | 19.4 | 1.1 | 21.3 | 103.4 |
| (Actuals) | 17.7 | 30.0 | 9.7 | 19.7 | 0.8 | 22.0 | 99.9 |
| % of TOTAL | 17.7% | 30.8% | 9.7% | 19.7% | 8.0% | 22.0% | 100.0% |

Financial Table 6: Revenues Credited to the Vote

Revenues Credited to the Vote by Business Line (millions of dollars)

| Business Lines | 1995-96 | 1996-97 | 1997-98 | 1997-98 | 1997-98 |
|---|---------------------|-------------|---------------------|----------------------|-------------|
| | Actual ¹ | Actual | Planned Spending | Total Authorities | Actual |
| Resource Planning and Expenditure Management | - | 0.3 | 0.1 | 0.1 | 0.1 |
| Human Resources Management | - | 0.9 | 0.1 | 0.1 | 0.8 |
| Comptrollership | - | 0.5 | 0.5 | 0.6 | 0.8 |
| Information Technology and Information Management | - | 11.2 | 19.0 | 23.0 | 22.2 |
| Canada Infrastructure Works | - | - | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| TBS Corporate Administration | - | 0.2 | 0.3 | 0.3 | 0.0 |
| Total Revenues Credited to the Vote | - | 13.1 | 20.0 | 24.1 | 23.9 |

¹ Not applicable for 1995-96

Note: Revenues Credited to the Vote mainly cover other revenues related to shared systems initiatives.

Financial Table 7: Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund

This table does not apply to TBS.

Financial Table 8: Statutory Payments

This table does not apply to TBS.

Financial Table 9: Transfer Payments

Transfer Payments by Business Line (millions of dollars)

| Business Lines | 1995-96 | 1996-97 | 1997-98 | 1997-98 | 1997-98 |
|---|------------|------------|---------------------|----------------------|------------|
| | Actual | Actual | Planned Spending | Total Authorities | Actual |
| GRANTS | | | | | |
| Resource Planning and Expenditure Management | — | — | — | — | — |
| Human Resources Management | — | — | — | — | — |
| Comptrollership | — | — | — | — | — |
| Information Technology and Information Management | — | — | — | — | — |
| Canada Infrastructure Works | — | — | — | — | — |
| TBS Corporate Administration | — | — | — | — | — |
| Total Grants | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| CONTRIBUTIONS | | | | | |
| Resource Planning and Expenditure Management | — | — | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Human Resources Management | — | — | 0.0 | 3.7 ¹ | 3.3 |
| Comptrollership | — | 0.1 | 0.0 | 0.2 ² | 0.2 |
| Information Technology and Information Management | 0.1 | 0.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Canada Infrastructure Works | — | — | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| TBS Corporate Administration | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.0 |
| Total Contributions | 0.2 | 0.3 | 0.1 | 4.0 | 3.5 |
| Total Transfer Payments | 0.2 | 0.3 | 0.1 | 4.0 | 3.5 |

¹ Youth Internship Program Contribution

² Canadian Comprehensive Auditing Foundation Contribution

Financial Table 10: Capital Spending by Business Line

This table does not apply to TBS.

Financial Table 11: Capital Projects

This table does not apply to TBS.

Financial Table 12: Status of Major Crown Projects

This table does not apply to TBS.

Financial Table 13: Loans, Investments and Advances

This table does not apply to TBS.

Financial Table 14: Revolving Fund Financial Summaries

This table does not apply to TBS.

Financial Table 15: Contingent Liabilities

This table does not apply to TBS.

Consolidated Reporting

Regulatory Initiatives

Nothing to report

Statutory Reports

Annual Report on the Administration of the *Members of Parliament Retiring Allowances Act*

Annual Report on the Administration of the *Public Service Superannuation Act*

Annual Report on Government Contracting by Departments and Agencies

Annual Report on Crown Corporations and Other Corporate Interests of Canada

Employment Equity in the Public Service: Annual Report

Getting Government Right: Improving Results Measurement and Accountability: Annual Report to Parliament by the President of the Treasury Board, 1997

Official Languages in Federal Institutions: Annual Report

Report on the Administration of the *Supplementary Retirement Benefits Act*

Annual Reports for the following plans for the fiscal year ending March 31, 1996:

- *Members of Parliament Retiring Allowances Act*
- *Supplementary Retirement Benefits Act*

Actuarial Valuation Reports as at March 31, 1996 for the following plans:

- *Public Service Superannuation Act*
- *Canadian Forces Superannuation Act*
- *Royal Canadian Mounted Police Superannuation Act*

Supplementary Estimates (B)

Report on Plans and Priorities

Performance Report

Sustainable Development Strategy, 1997

Sustainable Development Strategy (SDS)

TBS is making good progress against its Sustainable Development Strategy. Some highlights are included in the following table.

| SDS Commitment | Status |
|---|--|
| Integrate performance management and reporting into service delivery, policy analysis, business planning and accountability across the federal government. | TBS is leading the federal government in a performance-based management approach to planning and reporting, and a more cohesive treatment of such horizontal issues as sustainable development. |
| Participate in the investigation, proposal and development of a common federal approach to the management of contaminated sites under federal custody. | The Real Property Management Division has taken the first steps towards designing a management framework to enable departments to manage contaminated sites in a consistent manner and for a common approach to the prioritization of contaminated sites. The framework will be completed in 1998–1999. |
| In concert with other federal departments, develop a Green Plan Procurement Guide in a compilation CD-ROM on contracting. | Completed in both official languages. Available for all departments to use. |
| Work with departments to prepare an environmental guide for real property management. | The Environmental Guide for Federal Real Property Managers was approved by the Treasury Board Advisory Committee on Real Property's Consultation Panel in July 1998 and is in final review to be posted on the TBS Web site in the fall 1998. |
| Make electronic service delivery the preferred way of doing business by: (a) establishing a government-wide Public Key Infrastructure to facilitate secure electronic service delivery, and (b) continuing to develop and establish, with departments, standards and guidance for the technology infrastructure components essential for electronic service delivery. | a) The PKI project is well on its way, giving priority to the development of policies, standards and cross-certification principles in support of PKI implementation and those components common to all departments such as directories, smart cards and secure messaging, as well as to the identification of appropriate Pathfinder projects. This work continues as planned for the current year. |
| Streamline federal reporting requirements for Canadian small businesses by working with departments and small business representatives to identify opportunities | At the outset small business representatives identified about 100 irritants. TBS undertook a measurement study in 1995 to assess the amount of time businesses spent |

| SDS Commitment | Status |
|--|--|
| through the Joint Forum on Reducing Paper Burden on Small Business. | on complying with federal information requests. Seventy per cent of irritants identified have been addressed. |
| Incorporate sustainable development concepts into job classification criteria. | The UCS has been developed to measure and compensate work characteristics that support modern Public Service values, including the Sustainable Development Strategy. The Standard recognizes the importance of the stewardship of physical, natural and financial resources, leadership and care of people, and the development of ideas, policies and information that support the government and serve the public. |
| Continue to reduce the effects on the environment from communications with departments, employees, pensioners, unions and the general public by: (a) distributing materials related to human resources in electronic format; (b) reducing the paper consumption created by internal government and other TBS correspondence; and (c) increasing the proportion of employees and pension recipients receiving direct deposit payment. | <p>The Secretariat's on-line sites are the official sources of TBS publications.</p> <p>HR Connexions is the official site for the dissemination of all HR information.</p> <p>All HR materials are distributed in electronic format.</p> <p>87.6 per cent of Public Service paycheques (not including DND and RCMP) and 87.7 per cent of pension cheques are in the form of direct deposits, even though it is an option and cannot be made mandatory.</p> |
| Review the Quality Services series of guides and incorporate sustainable development principles where applicable. | <p>As these guides are rewritten or new ones are created, due consideration will be given to highlighting the need for the incorporation of sustainable development principles in the analysis of management processes and as a natural extension of innovative and quality stewardship of people, assets and the environment.</p> <p>The Service and Innovation Sector of TBS will redesign government service delivery, including the provision of electronic services. This will allow citizens to 'visit' sites electronically, saving fossil fuels, and will reduce the use of paper through the provision of electronic forms and information.</p> |

Other Information

The reader will note some changes to the structure of this report from previous years. This reflects changes in circumstances and lessons learned from previous exercises. The responsibility for reprography was transferred to Public Works Government Services Canada (PWGSC) and will no longer be reported here. We found it more meaningful to report information related to the government contingency fund with Resource Planning and Expenditure Management because it is an integral part of that business. The financial information is reported separately because of the vote structure. Similarly with pensions and employer contributions to employee benefit plans, the information is reported with Human Resource Management and the financial details are reported separately according to the vote structure.

Changes to the Organization and Operations of the Secretariat

To facilitate the implementation of modern comptrollership within a management board concept, a task force reviewed the resources, roles and organizational structures of the Deputy Comptroller General's office and the Expenditure Management Sector. The following new organizations were created from the old.

Treasury Board Secretariat Operations Committee (TBS Ops)

This Committee is the organization's integrating forum on key horizontal issues. The Expenditure and Management Strategies sector supports this Committee. The effective operation of teams will facilitate the TBS Ops function as an integrating mechanism.

Expenditure and Management Strategies

This group provides strategic thinking and integration across TBS sectors (e.g. the management board concept, departmental management assessment, and the overall business planning approach). It provides the nucleus for a broader integrating group, which would be augmented as required.

This group plays a value-added facilitation role in the expenditure management decision-making process. It is responsible for the strategic and long-term management of the resource allocation process:

- development of the overall resource allocation process (e.g. the Annual Reference Level Update, and Business Planning);
- advice, analysis and support to position TBS on the resolution of high visibility policy issues and related funding from the framework (e.g. the Operating reserve);
- point of contact on allocations from operating and workload adjustment reserves;
- high level links with PCO and Finance;
- analysis of key horizontal issues; and

- Secretariat support to TBS Ops.

Comptrollership Modernization Office

This Office supports the Deputy Comptroller General in leading the Secretariat's agenda for change and in the implementation of modern comptrollership concepts by:

- providing leadership on three committees, namely, an implementation task force, a standards advisory board, and a comptrollership council;
- orchestrating the transition of TBS policy centres to centres of excellence;
- leading the government's agenda for modernizing comptrollership; and
- supporting Program Sectors and other areas of TBS in working with departments to implement the modernization concepts.

Internal Audit

This group provides the policy framework and advice on internal audit to support modern comptrollership across government. It serves as the interface with the Office of the Auditor General.

Financial Management Policy

This group provides the policy framework and advice to support modern comptrollership across government in the following areas:

- financial authorities
- financial planning
- financial management standards
- government accounting
- management and collection of receivables
- cost recovery

Risk, Procurement and Asset Management Policy

This group provides the policy framework and advice to support modern comptrollership across government in the following areas:

- risk management
- procurement management (contracting)
- project management

- real property
- materiel management

Planning, Performance and Reporting

This organization is responsible for policy, implementation and production of Estimates, Supply legislation and related documents, including financial, planning and performance reports to Parliament. It is the policy centre for Improved Reporting to Parliament and for results-based management (performance frameworks, PRAS, performance indicators, and the results aspects of business plans).

It is also the policy centre for program evaluation and review; program evaluation continues to be a key instrument for measuring the effects of performance and programs. It serves as the liaison with OAG/PWGSC/Finance/Parliament on planning, reporting and accountability.

Expenditure Analysis and Operations

This group is responsible for the operational aspects of maintaining the expenditure management framework by:

- managing the Annual Reference Level Update and Supplementary Estimates processes;
- managing TB Vote 5 – Contingencies;
- managing the government's overall parliamentary authority requirements for expenditures;
- tracking and recording expenditure decisions and pressures;
- analyzing and developing implementation methodologies for budget initiatives and decisions that have horizontal implications;
- serving as the point of contact on the allocations from compensation and downsizing reserves;
- maintaining, operating and developing the expenditure management IT systems (hardware and applications);
- providing analytical support to the Expenditure and Management Strategies group and other areas of TBS on horizontal expenditure issues;
- providing a single-window source of advice on authorities to Program Sector analysts and signing-off on authority issues in TB submissions through close liaison with the Financial Management Policy group;

- providing the Planning, Performance and Reporting group with appropriately structured expenditure data from which Estimates, Supply legislation and related documents can be produced; and
- assisting the Planning, Performance and Reporting group in checking and verifying the accuracy of the expenditure information in Estimates and related documents.

Service to Canadians

In addition to being a key horizontal issue for government this is also a significant service area of TBS. To better meet the needs of departments and, ultimately, Canadians, TBS has consolidated resources. It has moved the responsibility for the Quality Services Initiative from the Comptrollership business line and merged it with the alternative service delivery sector. This will result in the provision of more effective, focused and uniform service. The new group is called Service and Innovation.

Ombudsman

The Secretary announced the creation of an Ombudsman position in February 1998. The Ombudsman will play a key role in the change process that TBS is undergoing by enhancing internal communications with its employees. He will also provide an avenue to resolve employee concerns and problems informally and to raise and discuss issues of mutual interest. In this capacity, the Ombudsman will support managers in maintaining an organizational climate that encourages fair and forward looking internal management policies and practices.

Office of Corporate Renewal

TBS wishes to renew its human resources and contribute to the renewal of the Public Service by encouraging a broadening of experience and a healthy flow of employees between central agencies, operational departments and other organizations. Managers want to meet their business needs by having the right people in the right places. At the same time, employees wish to develop new skills and enhance their career mobility.

The Office will provide:

- a brokerage service for TBS managers at the EX, EX minus 1, 2 and 3 levels;
- an assessment of corporate human resources requirements to meet objectives;
- a government-wide assignment service to ensure the transfer of knowledge among communities of expertise where this is integral to new directions in governance.

The Office will also identify systemic impediments to furthering corporate renewal and will propose solutions involving a number of agencies and departments.

The Office will work not only within the confines of the federal government, but also with other jurisdictions, the private sector, SOAs, professional organizations and academic institutions, as appropriate.

Amendments to Regulations

The following regulations were amended in 1997–98.

1. *Destruction of Paid Instruments Regulations*, 1996 SOR/97-238, 23 April 1997.
2. *Payments to Estates Regulations*, 1996 SOR/97-239, 23 April 1997.
3. *Cheque Issue Regulations*, 1997 SOR/97-240, 23 April 1997.
4. *Repayment of Receipts Regulations*, 1997 SOR/98-127, 23 February 1998.
5. *Receipt and Deposit of Public Money Regulations*, 1997 SOR/98-128, 23 February 1998.
6. *Electronic Payments Regulations*, 1997 SOR/98-129, 23 February 1998.
7. *Payments and Settlements Requisitioning Regulations*, 1997 SOR/98-130, 23 February 1998.
8. Regulations Amending the *Public Service Superannuation Regulations*, SOR/97-222 21 April, 1997; establishing provisions for Transfer Values.
9. Regulations Amending the *Retirement Compensation Arrangements Regulations*, No. 1 SOR/97-252 28 April, 1997; establishing provisions for Transfer Values in the RCA No. 1.
10. *Canadian Forces Superannuation Regulation* amendment SOR 97/255 29 April, 1997; Phase I of the *Income Tax Act* compliance measures for the *Canadian Forces Superannuation Act*.
11. Regulation Amending the *Pension Benefits Division Regulations*, SOR/97-420 28 August, 1997; technical amendments to provide for two-year vesting, the division of pension benefits provided under a Retirement Compensation Arrangement, consistency in the destination of pension funds, adjustment of the CPP/QPP reduction applied to a member's benefits after a division, and adjustments to a payment made pursuant to a reciprocal transfer agreement after a division.
12. *Budget Implementation Act*, 1996 SI/97-124 29 October, 1997; bring into force subsection 40.3(1) of the *Public Service Superannuation Act*, which provides for the sunset of current reciprocal transfer agreements and authority for new ones based on actuarial valuation to be entered into.

(cont'd)

Amendments to Regulations (cont'd)

13. Regulations Amending the Public Service Superannuation Regulations SOR/97-490 3 November, 1997; completing Income Tax compliance measures for the *Public Service Superannuation Act*, making provisions for capitalized values, and technical amendments to remove language discrepancies and concerns raised by the Standing Joint Committee for the Scrutiny of Regulations.
14. Regulations Amending the *Retirement Compensation Arrangements Regulations*, No. 1 SOR/97-520 20 November, 1997; completing the Income Tax Compliance measures by providing for the payment of benefits that were reduced under the PSSA from the RCA No. 1.
15. Regulations Amending the *NAV CANADA Divestiture Regulations*, SOR/97-491 3 November, 1997; providing a new 30-day opportunity to obtain Supplementary Death Benefit coverage at commercial rates for eligible individuals.
16. *Recovery of Overpayments Made to Former Members of Parliament Regulations*, SOR/97-568 9 December, 1997; measures to implement the anti-double dipping provisions of the *Members of Parliament Retiring Allowances Act*.
17. Regulations Amending the *Canada Communications Group Divestiture Regulations*, SOR/97-556 8 December, 1997; extending benefit options to employees who transferred to CCG after March 7, 1997.
18. Portions of the Department of National Defence Divestiture Regulations SOR/97-230 31 March, 1998; providing benefit options to certain employees of DND who transfer to a new employer after April 1, 1998.

Statutes Administered by TBS

Appropriation Acts

Auditor General Act – R.S., 1985, c. A-17

Crown Corporations Dissolution Authorization Act – 1985, c. 41

Diplomatic Service (Special) Superannuation Act (R.S.C., 1985, c. D-2), as amended

Employment Equity Act (with the Minister of Human Resources Development)

Federal Real Property Act – 1991, c. 50

Financial Administration Act (jointly with the Minister of Finance)

Governor General's Act (R.S.C., 1985, c. G-9), as amended

Lieutenant Governors Superannuation Act – R.S., 1985, c. L-8

Members of Parliament Retiring Allowances Act – R.S., 1985, c. M-5

Official Languages Act (Parts IV, V and VI and Article 91)

Pension Benefits Division Act – 1992, c. 46 (Schedule II)

Privacy Act – R.S., 1985, c. P-21

Public Pensions Reporting Act – R.S., 1985, c. 13 (2nd Supp.)

Public Sector Compensation Act – 1991, c. 30

Public Sector Employment Act (certain provisions only) – R.S., 1985, c. P-33

Public Service Pension Adjustment Act – R.S.C., 1970, c. P-33

Public Service Staff Relations Act (jointly with the President of the Privy Council)

Public Service Superannuation Act – R.S., 1985, c. P-36

Special Retirement Arrangements Act – 1992, c. 46 (Schedule I)

Supplementary Retirement Benefits Act – R.S., 1985, c. S-24

Contacts List

General Enquiries

Treasury Board of Canada Secretariat
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 957-2400
Fax: (613) 952-3658
TBS Web site: <http://www.tbs-sct.gc.ca>

Social and Cultural Sector

Kathy O'Hara
Assistant Secretary
6th Floor, East Tower
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 957-2609
Fax: (613) 952-6785
E-mail: O'Hara.Kathy@tbs-sct.gc.ca

Service and Innovation Sector

Ralph Heintzman
Assistant Secretary
11th Floor, East Tower
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 957-0163
Fax: (613) 957-0151
E-Mail: Heintzman.Ralph@tbs-sct.gc.ca

Economic Sector

Carole Swan
Assistant Secretary
6th Floor, East Tower
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 957-0510
Fax: (613) 957-0557
E-Mail: Swan.Carole@tbs-sct.gc.ca

Human Resources Branch

Alain Jolicoeur
Chief Human Resources Officer
6th Floor, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 952-3000
Fax: (613) 952-9421
E-mail: Jolicoeur.Alain@tbs-sct.gc.ca

Information Technology and Information Management

Linda Lizotte-MacPherson
Chief Information Officer
10th Floor, East Tower
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 957-7070
Fax: (613) 952-8536
E-mail: Lizotte-MacPherson.Linda@tbs-sct.gc.ca

Canada Infrastructure Works

Richard Fadden
Assistant Secretary
Government Operations and Infrastructure Works
7th Floor, East Tower
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 957-0531
Fax: (613) 957-0525
E-mail: Fadden.Richard@tbs-sct.gc.ca

Expenditure and Management Strategies Sector

Mike Joyce
Assistant Secretary
7th Floor, East Tower
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 957-0558
Fax: (613) 954-1060
E-Mail: Joyce.Mike@tbs-sct.gc.ca

Comptrollership

Colin Potts
Deputy Comptroller General
9th Floor, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 957-7820
Fax: (613) 952-0354
E-mail: Potts.Colin@tbs-sct.gc.ca

TBS Corporate Administration

Guy Bujold
Assistant Deputy Minister
Corporate Services Branch
5th Floor, East Tower
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 952-7200
Fax: (613) 954-6642
E-mail: Bujold.Guy@tbs-sct.gc.ca

Administration des services ministériels du SCT

Guy Bujold
Sous-ministre adjoint
Direction des services ministériels
5^e étage, tour est
140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5
Téléphone : (613) 952-7200
Télécopieur : (613) 954-6642
Courrier électronique : Bujold.Guy@tbs-sct.gc.ca

Fonction de contrôleur

Colin Potts
Sous-contrôleur général
9^e étage, tour ouest
300, avenue Laurier ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5
Téléphone : (613) 957-7820
Télécopieur : (613) 952-0354
Courrier électronique : Potts.Colin@tbs-sct.gc.ca

Liste des personnes-ressources

Renseignements généraux

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5
Téléphone : (613) 957-2400
Télécopieur : (613) 952-3658
Site Web du SCT : <http://www.tbs-sct.gc.ca>

Secteur des programmes sociaux et culturels

Kathy O'Hara
Secrétaire adjointe
6^e étage, tour est
140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5
Téléphone : (613) 957-2609
Télécopieur : (613) 952-6785
Courrier électronique :
O'Hara.Kathy@tbs-sct.gc.ca

Secteur du service et de l'innovation

Ralph Heintzman
Secrétaire adjoint
1^{er} étage, tour est
140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5
Téléphone : (613) 957-0163
Télécopieur : (613) 957-0151
Courrier électronique :
Heintzman.Ralph@tbs-sct.gc.ca

Secteur économique

Carole Swan
Secrétaire adjointe
6^e étage, tour est
140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5
Téléphone : (613) 957-0510
Télécopieur : (613) 957-0557
Courrier électronique :
Swan.Carole@tbs-sct.gc.ca

Direction des ressources humaines

Alain Jolicoeur
Dirigeant principal des ressources humaines
6^e étage, tour ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5
Téléphone : (613) 952-3000
Télécopieur : (613) 952-9421
Courrier électronique : Jolicoeur.Alain@tbs-sct.gc.ca

Technologies de l'information et gestion de l'information

Linda Lizotte-MacPherson
Dirigeante principale de l'information
10^e étage, tour est
140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5
Téléphone : (613) 957-7070
Télécopieur : (613) 952-8536
Courrier électronique :
Lizotte-MacPherson.Linda@tbs-sct.gc.ca

Travaux d'infrastructure Canada

Richard Fadden
Secrétaire adjoint
Secrétariat des opérations gouvernementales et Travaux
d'infrastructure
7^e étage, tour est
140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5
Téléphone : (613) 957-0531
Télécopieur : (613) 957-0525
Courrier électronique :
Fadden.Richard@tbs-sct.gc.ca

Secteur des dépenses et des stratégies de gestion

Mike Joyce
Secrétaire adjoint
7^e étage, tour est
140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5
Téléphone : 957-0558
Télécopieur : 954-1060
Courrier électronique : Joyce.Mike@tbs-sct.gc.ca

Lois appliquées par le SCT

| | |
|---|--|
| Lois de crédits | |
| Loi sur l'emploi dans la fonction publique (certaines dispositions seulement), L.R.C., 1985, ch. P-33 | |
| Loi sur l'équité en matière d'emploi (de concert avec le ministre du Développement des ressources humaines) | |
| Loi sur la dissolution ou la cession de sociétés d'État, 1985, ch. 41 | |
| Loi sur la gestion des finances publiques (de concert avec le ministre des Finances) | |
| Loi sur le gouverneur général, L.R.C., 1985, ch. G-9 (telle que modifiée) | |
| Loi sur la mise au point des pensions du service public, S.R.C., 1970, ch. P-33 | |
| Loi sur la pension de la fonction publique, L.R.C., 1985, ch. P-36 | |
| Loi sur la pension de retraite des lieutenants-gouverneurs, L.R.C., 1985, ch. L-8 | |
| Loi sur la pension spéciale du service diplomatique, L.R.C., 1985, ch. D-2 (telle que modifiée) | |
| Loi sur la protection des renseignements personnels, L.R.C., 1985, ch. P-21 | |
| Loi sur la rémunération du secteur public, 1991, ch. 30 | |
| Loi sur le partage des prestations de retraite, 1992, ch. 46 (annexe II) | |
| Loi sur le vérificateur général, L.R.C. 1985, ch. A-17 | |
| Loi sur les allocations de retraite des parlementaires, L.R.C., 1985, ch. M-5 | |
| Loi sur les immeubles fédéraux, 1991, ch. 50 | |
| Loi sur les langues officielles (parties IV, V et VI et article 91) | |
| Loi sur les prestations de retraite supplémentaires, L.R.C., 1985, ch. S-24 | |
| Loi sur les rapports relatifs aux pensions publiques, L.R.C., 1985, ch. I3 (2 ^e suppl.) | |
| Loi sur les régimes de retraite particuliers, 1992, ch. 46 (annexe I) | |
| Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (de concert avec le président du Conseil privé) | |

Modifications apportées aux règlements (suite)

12. *Loi d'exécution du budget de 1996, TR/97-124, 29 octobre 1997; pour fixer la date d'entrée en vigueur du paragraphe 40.3(1) de la Loi sur la pension de la fonction publique* qui prévoit la temporisation des accords réciproques de transfert en vigueur et l'autorisation d'en conclure de nouveaux à la lumière de l'évaluation actuarielle
13. DORS/97-490, 3 novembre 1997; pour prendre les mesures visant à atteindre la conformité au régime d'imposition, prendre des dispositions relatives à la valeur capitalisée des prestations et apporter des modifications techniques visant à éliminer les critiques et les divergences linguistiques relevées par Comité mixte permanent d'examen de la réglementation.
14. Règlement modifiant le *Règlement n° 1 sur le régime compensatoire*, DORS/97-520, 20 novembre 1997; pour prendre les mesures visant à atteindre la conformité au régime d'imposition en versant les prestations qui avaient été réduites en vertu de la Loi sur la pension de la fonction publique à la suite du RRC n° 1.
15. Règlement modifiant le *Règlement sur la cession à NAV CANADA*, DORS/97-491, 3 novembre 1997; pour offrir une nouvelle période d'option de 30 jours donnant l'occasion aux employés admissibles d'exercer leur droit d'adhérer à un régime de prestations supplémentaires de décès, à des taux commerciaux.
16. *Règlement sur le recouvrement des versements payés en trop aux anciens parlementaires*, DORS/97-568, 9 décembre 1997; pour mettre en œuvre les dispositions contre le cumul prévues dans la *Loi sur les allocations de retraite des parlementaires*.
17. Règlement modifiant le *Règlement sur la cession du Groupe Communication Canada*, DORS/97-556, 8 décembre 1997; pour offrir des avantages aux employés transférés au Groupe Communication Canada après le 7 mars 1997.
18. Règlement sur la cession de parties du ministère de la Défense nationale, DORS/97-230, 31 mars 1998; pour offrir des avantages à certains employés du ministère de la Défense nationale transférés à un nouvel employeur après le 1^{er} avril 1998.

Modifications apportées aux règlements

Les règlements suivants ont été modifiés en 1997-1998 :

1. Règlement de 1996 sur la destruction des effets payés (1996), DORS/97-238, 23 avril 1997.
2. Règlement de 1996 sur les versements aux successions (1996), DORS/97-239, 23 avril 1997.
3. Règlement sur l'émission des chèques (1997), DORS/97-240, 23 avril 1997.
4. Règlement sur le remboursement de recettes (1997), DORS/98-127, 23 février 1998.
5. Règlement sur la réception et le dépôt des deniers publics (1997), DORS/98-128, 23 février 1998.
6. Règlement sur le paiement électronique, DORS/98-129, 23 février 1998.
7. Règlement de 1997 sur les demandes de paiement et de règlement (1970), DORS/98-130, 23 février 1998.
8. Règlement modifiant le règlement d'application du Règlement sur la pension de retraite dans la fonction publique, DORS/97-222, 21 avril 1997; pour établir les dispositions relatives à la valeur de transfert..
9. Règlement modifiant le Règlement n° 1 sur le régime compensatoire, DORS/97-252, 28 avril 1997; pour établir les dispositions relatives à la valeur de transfert du RRC n° 1.
10. Règlement modifiant le Règlement sur la pension de retraite des Forces canadiennes, DORS/97-255, 29 avril 1997; pour faire entrer en vigueur les mesures de la phase I des mesures pour rendre la Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes conforme à la Loi de l'impôt sur le revenu.
11. Règlement modifiant le Règlement sur le partage des prestations de retraite, DORS/97-420, 28 août 1997; pour apporter des modifications techniques portant sur la règle des deux ans concernant les droits acquis; le partage des prestations de retraite en vertu d'une convention de retraite; l'uniformité de la destination des fonds de pension; le rajustement de la réduction de la pension du cotisant en fonction du RPC et du RRQ après le partage et les rajustements des paiements en vertu d'accords réciproques de transfert de pension après le partage des prestations de retraite.

(suite)

Le Bureau :

- offrira un service de courtier pour les gestionnaires du SCT des niveaux EX, EX moins 1, 2 et 3;
 - évaluera les besoins ministériels en ressources humaines pour répondre aux objectifs;
 - offrira un service d'affectations dans toute l'administration fédérale pour garantir le transfert des connaissances entre les collectivités spécialisées, étant donné que ces affectations s'inscrivent dans l'optique de nouvelles orientations en matière de gouvernance.
- Le Bureau cernerá aussi les obstacles systémiques pour faciliter le renouvellement ministériel et proposera des solutions faisant intervenir divers organismes et ministères.
- Le champ d'action du Bureau ne se limitera pas à l'administration fédérale, mais il s'étendra à d'autres administrations, au secteur privé, aux organismes de service spéciaux, aux organisations professionnelles et aux établissements d'enseignement, s'il y a lieu.

Le SCT souhaite le renouvellement non seulement de ses ressources humaines, mais aussi de celles de toute la fonction publique. À cette fin, il encourage les fonctionnaires à élargir leur expérience et préconise l'échange salulaire d'employés entre les organismes centraux, les ministères fonctionnels et d'autres organisations. Les gestionnaires doivent pouvoir combler leurs besoins opérationnels en disposant des ressources humaines adéquates dans les bons postes. De plus, les employés désirent acquérir de nouvelles compétences et accroître leur mobilité.

Bureau de renouvellement organisationnel

Le secrétaire annonçait en février 1998 la création d'un poste d'ombudsman. Celui-ci jouera un rôle clé dans le processus de changement que connaît le SCT en améliorant les communications internes avec nos employés. Il jouera aussi le rôle de mécanisme informel de résolution des préoccupations et problèmes des employés, et le rôle d'instance d'analyse et de discussion des questions d'intérêt mutuel. L'ombudsman aidera ainsi les gestionnaires à préserver un climat de travail favorisant des politiques et pratiques de gestion interne justes et progressistes.

Ombudsman

Cette question n'est pas seulement une question horizontale clé pour le gouvernement, c'est aussi un secteur de service important du SCT. Afin de mieux répondre aux besoins des ministères et, par la suite, des Canadiens et des Canadiennes, le SCT a regroupé ses ressources. Il a transféré la responsabilité de l'Initiative sur les services de qualité du secteur d'activité de la fonction de contrôleur pour l'intégrer au secteur de la diversification des modes de prestation des services, ce qui lui permettra de créer des services plus efficaces, mieux focalisés et plus uniformes. Le nouveau groupe s'appelle, Secteur du service et de l'innovation.

Service aux Canadiens et aux Canadiennes

- fournir au groupe de la planification, du rendement et des rapports des données adéquatement structurées au sujet des dépenses pour permettre la production des budgets des dépenses, des lois de crédits et des documents correspondants;
- aider le groupe de la planification, du rendement et des rapports à vérifier l'exactitude des informations de dépenses figurant dans les budgets des dépenses et dans les documents correspondants.
- en assurant une liaison étroite avec le groupe de la Politique de gestion financière, jouer le rôle de guichet unique pour la prestation de conseils sur les pouvoirs à l'intention des analystes du Secteur de programmes et exercer le pouvoir de signature pour les présentations au Conseil du Trésor;
- fournir un soutien analytique au groupe des stratégies de gestion et de dépenses et à d'autres secteurs du SCT sur les questions horizontales de dépenses;
- entretenir, exploiter et élaborer les systèmes de TI pour la gestion des dépenses (matériel et logiciels);

Politique de gestion des risques, des achats et des actifs

Ce groupe fournit la structure d'élaboration des politiques et les conseils requis pour appuyer une fonction de contrôleur moderne à l'échelle du gouvernement dans les secteurs suivants :

- gestion des risques;
- gestion des achats (marchés publics);
- gestion des projets;
- biens immobiliers;
- gestion du matériel.

Planification, rendement et rapports

Cette entité est responsable de l'élaboration des politiques, de la mise en œuvre et de la production des budgets des dépenses, des lois de crédits et des documents correspondants, notamment des rapports financiers, de planification et de rendement destinés au Parlement. C'est le centre d'élaboration des politiques concernant l'amélioration des rapports au Parlement et la gestion axée sur les résultats (cadres de rendement, CPRR, indicateurs de rendement et résultats des plans d'activités).

C'est aussi le centre d'élaboration des politiques touchant l'évaluation et l'examen des programmes. L'évaluation des programmes continue d'être un instrument clé de mesure du rendement et de l'incidence des programmes. Il assure la liaison avec le Bureau du Vérificateur général du Canada, TPSGC, le ministère des Finances Canada et le Parlement au sujet de la planification, des rapports et de la reddition des comptes.

Analyse des dépenses et opérations

Ce groupe est chargé des aspects opérationnels de l'exploitation de la structure de gestion des dépenses :

- gérer les processus de la mise à jour annuelle des niveaux de référence et du Budget supplémentaire des dépenses;
- gérer le Crédit 5 – Eventualités – du Conseil du Trésor;
- gérer les besoins globaux de trésorerie du gouvernement pour les dépenses;
- suivre et enregistrer les décisions et pressions touchant les dépenses;
- analyser les initiatives et décisions budgétaires ayant une incidence horizontale et élaborer des méthodes pour la mise en œuvre à cet égard;
- faire office de point de contact pour les affectations tirées des réserves pour la rémunération et la compression des effectifs;

- point de contact sur les affectations à même les réserves;
 - liens de haut niveau avec le Bureau du Conseil privé et le ministère des Finances Canada;
 - analyse des grandes questions horizontales;
 - services de secrétariat au COSCT.
- Bureau de la modernisation de la fonction de contrôleur*
- Ce bureau appuie le sous-contrôleur général chargé de diriger le programme de changement du Secrétariat et la mise en œuvre du projet de modernisation de la fonction de contrôleur :
- en assumant le leadership de trois comités : un groupe de travail chargé de la mise en œuvre, un conseil consultatif sur les normes et un conseil de la fonction de contrôleur;
 - en orchestrant la transformation des centres d'élaboration de politiques du SCT en centres d'excellence;
 - en assurant le leadership du programme gouvernemental de modernisation de la fonction de contrôleur;
 - en appuyant les secteurs de programmes et les autres secteurs du SCT qui collaborent avec les ministères pour appliquer les concepts de modernisation.
- Vérification interne*
- Ce groupe fournit le cadre de politiques et les conseils concernant la vérification interne pour appuyer une fonction de contrôleur moderne à l'échelle du gouvernement. Il assure la liaison avec le Bureau du Vérificateur général du Canada.
- Politique de gestion financière*
- Ce groupe fournit la structure d'élaboration des politiques et les conseils requis pour appuyer une fonction de contrôleur moderne à l'échelle du gouvernement dans les secteurs suivants :
- pouvoirs financiers;
 - planification financière;
 - normes de gestion financière;
 - comptabilité gouvernementale;
 - gestion et recouvrement des comptes débiteurs;
 - recouvrement des coûts.

Le lecteur remarquera que la structure du présent rapport diffère quelque peu de celle des rapports antérieurs, puisqu'elle reflète l'évolution des circonstances et les leçons tirées de l'expérience. La responsabilité de la reprogrammation a été transférée à TPSCG; il n'en sera donc plus question ici. Nous avons conclu qu'il était plus logique que la Fonction de contrôle suive la Planification des ressources et gestion des dépenses, de sorte que nous avons reporté la Gestion des ressources humaines un peu plus loin dans le rapport. Nous avons conclu aussi qu'il était préférable de faire état de l'information sur le fonds pour éventualités du gouvernement sous la rubrique de la Planification des ressources et gestion des dépenses, parce qu'il fait partie intégrante de ce secteur d'activité. Les données financières feront l'objet d'un rapport distinct, en raison de la structure des crédits. Il en va de même pour les renseignements sur les pensions et sur les contributions de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des employés, qui seront présentés sous la rubrique de la Gestion des ressources humaines, les données financières sur ce secteur d'activité étant présentées séparément en fonction de la structure des crédits.

Changements apportés à l'organisation et aux opérations du Secrétariat

Pour faciliter la mise en œuvre d'une fonction de contrôleur moderne dans le cadre du concept de conseil de gestion, un groupe de travail a examiné les ressources, les rôles et les structures du Bureau du sous-contrôleur général et du Secteur de la gestion des dépenses. Les nouvelles organisations suivantes ont été créées à partir des anciennes.

Comité des opérations du Secrétariat du Conseil du Trésor (COSCT)

Ce comité est l'instance d'intégration des grandes questions horizontales du SCT. Le Secteur de la gestion des dépenses appuie ce comité. L'exploitation efficace des équipes facilitera la fonction d'intégration du COSCT.

Stratégies de gestion et de dépenses

Ce groupe fournit des services de réflexion stratégique et d'intégration aux divers secteurs du SCT (p. ex., le concept de conseil de gestion, l'évaluation de la gestion ministérielle et l'approche de planification globale des activités). C'est le noyau d'un groupe d'intégration plus vaste qui sera étoffé en fonction des besoins.

Ce groupe a pour effet d'ajouter de la valeur au processus de décisions sur la gestion des dépenses. Il assume la responsabilité de la gestion stratégique et à long terme du processus d'affectation des ressources :

- élaboration du processus global d'affectation des ressources (mise à jour annuelle des niveaux de référence et planification des activités);
- prestation de conseils, d'analyses et de soutien pour positionner le SCT du point de vue de la résolution des questions de politique suscitant beaucoup d'intérêt dans la population et des questions correspondantes de financement (p. ex., réserve d'exploitation);

| | |
|--|---|
| <p>Engagement par rapport à la Stratégie de développement durable</p> | <p>Revoir la série de guides sur les services de qualité et leur intégrer les principes du développement durable lorsque cela est possible.</p> |
| <p>Progrès à ce jour</p> | <p>Pendant que ces guides sont remaniés ou que de nouveaux sont rédigés, on s'efforcera d'insister sur la nécessité d'intégrer les principes du développement durable à l'analyse des processus de gestion, et comme prolongement naturel de la gérance novatrice et de qualité des ressources humaines, matérielles et environnementales.</p> <p>Le Secteur du service et de l'innovation du SCT remaniera les modes de prestation des services gouvernementaux, y compris par moyens électroniques, pour que les citoyens puissent consulter les sites électroniquement et économiser ainsi les combustibles fossiles. Cette mesure aura pour effet de réduire la consommation de papier grâce aux données et aux formulaires sur support électronique.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Engagement par rapport à la Stratégie</p> | <p>de développement durable</p> |
| <p>la prestation électronique de services.</p> | <p>I'exercice.</p> |
| <p>Rationaliser les rapports que le gouvernement fédéral exige des petites entreprises canadiennes en collaborant avec les ministères et les représentants des petites entreprises pour cerner les débouchés par l'intermédiaire du Forum mixte sur la réduction de la paperasserie pour les petites entreprises.</p> | <p>Au début, les représentants des petites entreprises ont relevé une certaine d'irritants. Le SCT a mené une étude en 1995 pour évaluer le temps que les entreprises devaient consacrer à répondre aux demandes d'information du gouvernement fédéral. À ce jour, 70 p. 100 des irritants relevés ont été corrigés.</p> |
| <p>Intégrer les concepts du développement durable aux critères de classification des postes.</p> | <p>La NGC a été mise au point pour mesurer les caractéristiques du travail et assurer une rémunération correspondante à l'appui des valeurs d'une fonction publique moderne, dont la Stratégie de développement durable. La Norme permet de reconnaître l'importance de la bonne garde des ressources matérielles, naturelles et financières, du leadership et du soin d'autres personnes, et de l'élaboration d'idées, de politiques et de renseignements qui aident le gouvernement à s'acquitter de son mandat et surtout à servir le public.</p> |
| <p>Continuer à réduire les effets sur l'environnement des communications avec les ministères, les employés, les pensionnés, les syndicats et le grand public : a) en distribuant les communications relatives aux ressources humaines sur un support électronique; b) en réduisant la consommation de papier liée aux communications internes et à d'autres échanges de correspondance du SCT; et c) en accroissant le nombre d'employés et de pensionnés se prévalant du dépôt direct.</p> | <p>Les sites d'accès en direct du Secrétariat sont les sources officielles des publications du SCT. Connexions RH est le site officiel de la diffusion des renseignements en matière de ressources humaines. Tous les documents sur les ressources humaines sont distribués sur support électronique. 87,6 p. 100 des chèques de paye de la fonction publique (mis à part ceux de la Défense nationale et de la GRC) et 87,7 p. 100 des chèques de pensions sont versés directement aux comptes des intéressés, même si le dépôt direct est une option qui ne peut pas être déclarée obligatoire.</p> |

Stratégie de développement durable

Le SCT réalise des progrès importants par rapport à la Stratégie de développement durable. Le tableau ci-après en présente certains faits saillants.

| Engagement par rapport à la Stratégie de développement durable | | Progrès à ce jour | |
|---|---|--|--|
| Intégrer la gestion du rendement et la fonction de rapport à la prestation des services, à l'analyse stratégique, à la planification des activités et à la responsabilisation à l'échelle de l'administration fédérale. | Participer à la recherche de propositions en vue de l'élaboration d'une approche fédérale commune pour la gestion des lieux contaminés dont le gouvernement fédéral a la garde. | La Division de la gestion des biens immobiliers en est aux premières étapes de l'élaboration d'un cadre de gestion qui permettra aux ministères de gérer les lieux contaminés d'une manière uniforme et d'établir ensemble la priorité des lieux à nettoyer. Ce cadre sera prêt en 1998-1999. | Le SCT applique à la planification et aux rapports de l'administration fédérale une approche de gestion fondée sur le rendement et assure un traitement plus uniforme des enjeux horizontaux, comme le développement durable. |
| | Avec le concours d'autres ministères fédéraux, élaborer un guide des acquisitions du Plan vert intégré au CD-ROM sur les marchés. | Le guide existe dans les deux langues officielles, et les ministères peuvent s'en servir. | Le guide existe dans les deux langues officielles, et les ministères peuvent s'en servir. |
| | Collaborer avec les ministères pour rédiger un guide environnemental pour la gestion immobilière. | Le guide environnemental pour les gestionnaires fédéraux des biens immobiliers a été approuvé par le Comité consultatif du Conseil du Trésor sur les biens immobiliers lors de la consultation sur la gestion immobilière qui a eu lieu en juillet 1998. Il en est à l'étape du dernier examen, et le document doit être mis en réseau sur le site Web du SCT à l'automne de 1998. | a) Le projet d'ICP progresse bien, en accordant la priorité à l'élaboration de politiques, de normes et de principes de contre-certification à l'appui de la mise en œuvre de l'ICP et des éléments communs à tous les ministères, comme les répertoires, les cartes à mémoire et la transmission sécuritaire de messages, de même qu'à l'identification de projets de reconnaissance appropriés. Ces travaux se poursuivent comme prévu pendant |
| | Privilegier les modes de prestation électronique pour faire des affaires : a) en établissant à l'échelle de l'administration fédérale une infrastructure à clé publique (ICP) pour faciliter la prestation électronique des services en toute sécurité et b) en continuant de mettre au point et d'établir, avec le concours des ministères, des normes et une orientation sur les éléments de l'infrastructure de la technologie de l'information essentiels à | | |

Groupe ment des rap ports

Initiatives de réglementation

Rien à signaler.

Rap ports prévus par la loi

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|--|---|--|--|---|---|--|--|--------------------------|--|
| Rapport annuel sur l'application de la Loi sur les allocations de retraite des parlementaires | Rapport annuel sur l'application de la Loi sur la pension de la fonction publique | Rapport annuel sur les marchés au gouvernement par les ministères et organismes | Les sociétés d'État et autres sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts – Rapport annuel | L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale – Rapport annuel | Repenser le rôle de l'État : Améliorer la mesure des résultats et de la responsabilisation – Rapport annuel au Parlement par le président du Conseil du Trésor, 1997 | Les langues officielles dans les institutions fédérales – Rapport annuel | Rapport sur l'application de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires | Rapport annuel sur les régimes suivants pour l'exercice se terminant le 31 mars 1996 : | <ul style="list-style-type: none">• Loi sur les allocations de retraite des parlementaires• Loi sur les prestations de retraite supplémentaires | Rapports d'évaluation actuarielle au 31 mars 1996 pour les régimes suivants : | <ul style="list-style-type: none">• Loi sur la pension de la fonction publique;• Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes• Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada | Budget supplémentaire des dépenses (B) | Rapport sur les plans et les priorités | Rapport sur le rendement | Stratégie de développement durable, 1997 |
|---|---|---|--|--|--|--|---|--|--|---|---|--|--|--------------------------|--|

Tableau financier 10 : Dépenses en immobilisations par secteur d'activité

Ce tableau ne s'applique pas au SCT.

Tableau financier 11 : Projets d'immobilisations

Ce tableau ne s'applique pas au SCT.

Tableau financier 12 : État des grands projets de l'État

Ce tableau ne s'applique pas au SCT.

Tableau financier 13 : Prêts, investissements et avances

Ce tableau ne s'applique pas au SCT.

Tableau financier 14 : Sommaires financiers concernant le fonds renouvelable

Ce tableau ne s'applique pas au SCT.

Tableau financier 15 : Passif éventuel

Ce tableau ne s'applique pas au SCT.

Tableau financier 9 : Paiements de transfert

Paiements de transfert par secteur d'activité (en millions de dollars)

| | Réelles | Réelles | Dépenses | Autorisations | Réelles |
|---|-----------|-----------|-----------|---------------|-----------|
| Secteurs d'activité | 1995-1996 | 1996-1997 | 1997-1998 | 1997-1998 | 1997-1998 |
| | | | prévues | | totales |
| SUBVENTIONS | | | | | |
| Planification des ressources et gestion des dépenses | - | - | - | - | - |
| Gestion des ressources humaines | - | - | - | - | - |
| Fonction de contrôle | - | - | - | - | - |
| Technologies de l'information et gestion de l'information | - | - | - | - | - |
| Travaux d'infrastructure Canada | - | - | - | - | - |
| SCT | - | - | - | - | - |
| Total des subventions | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |

CONTRIBUTIONS

| | | | | | |
|---|-----|-----|-----|------------------|-----|
| Planification des ressources et gestion des dépenses | - | - | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Gestion des ressources humaines | - | - | 0,0 | 3,7 ¹ | 3,3 |
| Fonction de contrôle | - | 0,1 | 0,0 | 0,2 ² | 0,2 |
| Technologies de l'information et gestion de l'information | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Travaux d'infrastructure Canada | - | - | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SCT | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,0 |
| Total des contributions | 0,2 | 0,3 | 0,1 | 4,0 | 3,5 |
| Total des paiements de transfert | 0,2 | 0,3 | 0,1 | 4,0 | 3,5 |

¹ Contribution au Programme de stages pour les jeunes

² Contribution à la Fondation canadienne pour la vérification intégrée

Tableau financier 7 : Recettes à valoir sur le Trésor

Ce tableau ne s'applique pas au SCT.

Tableau financier 8 : Paiements législatifs

Ce tableau ne s'applique pas au SCT.

Tableau financier 6 : Recettes à valoir sur le crédit

Recettes à valoir sur le crédit par secteur d'activité (en millions de dollars)

| | Réelles ¹ | Réelles | Dépenses prévues | Autorisations | Réelles |
|--|----------------------|-------------|---------------------|----------------------|-------------|
| Secteurs d'activité | 1995-1996 | 1996-1997 | 1997-1998 | 1997-1998 totales | 1997-1998 |
| Planification des ressources et gestion des dépenses | - | 0,3 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Gestion des ressources humaines | - | 0,9 | 0,1 | 0,1 | 0,8 |
| Fonction de contrôleur | - | 0,5 | 0,5 | 0,6 | 0,8 |
| Technologies de l'information et gestion de l'information | - | 11,2 | 19,0 | 23,0 | 22,2 |
| Travaux d'infrastructure Canada | - | - | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Administration des services ministériels du SCT | - | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,0 |
| Total des recettes à valoir sur le crédit | - | 13,1 | 20,0 | 24,1 | 23,9 |

¹ Ne s'applique pas à 1995-1996.

Note : Les recettes à valoir sur le crédit couvrent essentiellement les autres recettes liées aux initiatives relatives aux systèmes partagés.

Tableau financier 5 : Besoins en ressources par organisation et secteur

d'activité

Comparaison des dépenses prévues de 1997-1998 et des autorisations totales aux dépenses réelles par organisation et secteur

| Secteurs d'activité | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------|----------------------|---|--------------------------|--|---------|--------------|-------|--|
| Planification des ressources et gestion des dépenses | Gestion des ressources humaines | Fonction de contrôle | Technologies de l'information et gestion de l'information | Travaux d'infrastructure | Administration des services ministériels | TOTAUX | | | |
| Organisation | | | | | | | Organisation | | |
| Secteur de la diversification des modes de prestation des services | | | | | | | | | |
| Dépenses prévues | 2,5 | — | — | — | — | 2,5 | (Réelles) | 2,5 | |
| (Autorisations totales) | 4,2 | — | — | — | — | 4,2 | (Réelles) | 4,2 | |
| Secteur de la gestion des dépenses | | | | | | | | | |
| Dépenses prévues | 3,7 | — | — | — | — | 3,7 | (Réelles) | 3,7 | |
| (Autorisations totales) | 5,3 | — | — | — | — | 5,3 | (Réelles) | 5,3 | |
| Secteur économique | | | | | | | | | |
| Dépenses prévues | 3,6 | — | — | — | — | 3,6 | (Réelles) | 3,6 | |
| (Autorisations totales) | 3,8 | — | — | — | — | 3,8 | (Réelles) | 3,8 | |
| Secteur social et culturel | | | | | | | | | |
| Dépenses prévues | 1,9 | — | — | — | — | 1,9 | (Réelles) | 1,9 | |
| (Autorisations totales) | 2,0 | — | — | — | — | 2,0 | (Réelles) | 2,0 | |
| Secteur des opérations gouvernementales | | | | | | | | | |
| Dépenses prévues | 5,0 | — | — | — | — | 5,0 | (Réelles) | 5,0 | |
| (Autorisations totales) | 4,8 | — | — | — | — | 4,8 | (Réelles) | 4,8 | |
| Dirigeant principal des ressources humaines | | | | | | | | | |
| Dépenses prévues | — | 25,4 | — | — | — | 25,4 | (Réelles) | — | |
| (Autorisations totales) | — | 32,3 | — | — | — | 32,3 | (Réelles) | — | |
| Sous-contrôle général | | | | | | | | | |
| Dépenses prévues | — | 7,3 | — | — | — | 7,3 | (Réelles) | — | |
| (Autorisations totales) | — | 9,2 | — | — | — | 9,2 | (Réelles) | — | |
| Dirigeant principal de l'information | | | | | | | | | |
| Dépenses prévues | — | — | 9,1 | — | — | 9,1 | (Réelles) | — | |
| (Autorisations totales) | — | — | 19,4 | — | — | 19,4 | (Réelles) | — | |
| Services ministériels | | | | | | | | | |
| Dépenses prévues | — | — | 0,0 | — | — | 0,0 | (Réelles) | — | |
| (Autorisations totales) | — | — | 1,1 | — | — | 1,1 | (Réelles) | — | |
| TOTAL | | | | | | | | | |
| Dépenses prévues | 16,7 | 25,4 | 7,3 | 9,1 | 0,0 | 20,1 | (Réelles) | 78,6 | |
| (Autorisations totales) | 20,1 | 32,3 | 9,2 | 19,4 | 1,1 | 21,3 | (Réelles) | 103,4 | |
| % du TOTAL | | | | | | | | | |
| 17,7 % | 30,8 % | 9,7 % | 19,7 % | 8,0 % | 22,0 % | 100,0 % | | | |

Tableau financier 4 : Concorde entre l'ancienne et la nouvelle structure d'activités

Ce tableau n'est pas nécessaire, parce que nous avons inclus un tableau de concordance dans le rapport de l'an dernier.

Tableau financier 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses ministérielles prévues par rapport aux dépenses réelles par secteur d'activité (en millions de dollars)

| Secteurs d'activité | Réelles | Réelles | Dépenses prévues | Autorisations | Réelles |
|---|-------------|-------------|------------------|---------------|-------------------------|
| 1995-1996 | 1996-1997 | 1997-1998 | 1997-1998 | 1997-1998 | 1997-1998 |
| Planification des ressources et gestion des dépenses | 17,3 | 17,9 | 16,7 | 20,1 | 17,7 |
| Gestion des ressources humaines | 23,7 | 21,1 | 25,4 | 32,3 | 30,0 |
| Fonction de contrôleur | 10,8 | 10,7 | 7,3 | 9,2 | 9,7 |
| Technologies de l'information et gestion de l'information | 14,5 | 21,3 | 9,1 | 19,4 | 19,7 |
| Travaux d'infrastructure Canada | 1,3 | 0,8 | 0,0 | 1,1 | 0,8 |
| Administration des services ministériels du SCT | 20,9 | 21,1 | 20,1 | 21,3 | 22,0 |
| Total | 88,5 | 92,9 | 78,6 | 103,4 | 99,9² |

¹ Les « autorisations totales » comprennent le Budget principal des dépenses 1997-1998 de 78,6 millions de dollars et le Budget supplémentaire des dépenses pour des fonds additionnels (24,8 millions de dollars) principalement pour le Programme de stages pour les jeunes, le projet de l'an 2000, le programme Travaux d'infrastructure Canada et les initiatives de diversification des modes de prestation des services et de recouvrement des coûts. Elles comprennent aussi la disposition de report de 5 p. 100 de 1996-1997.

² Les dépenses réelles pour le Programme de stages pour les jeunes et les initiatives de diversification des modes de prestation des services et de recouvrement des coûts ont été inférieures aux autorisations approuvées, ce qui s'est traduit par une affectation inutilisée de 3,5 millions de dollars.

Dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles par secteur d'activité (en millions de dollars)

86,4
124,3
121,5

Tableau financier 1 : Sommaire des crédits approuvés

A. Autorisations pour 1997-1998

Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)

| | Dépenses 1997-1998 | Autorisations totales 1997-1998 | Dépenses prévues 1997-1998 |
|--------|-----------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| Crédit | Nom du programme | | |

| | | | | | |
|---------------------------|---|------|-------|------|------|
| 1 | Dépenses de programme | 92,0 | 70,7 | 95,5 | 79,9 |
| (S) | Président du Conseil du Trésor – Salaire | | | | |
| (S) | et allocation d'automobile ¹ | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| (S) | Contribution aux régimes des avantages sociaux des employés | 7,9 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| Total du programme | | | | | |
| | | 78,6 | 103,4 | 99,9 | |

| | | | | | |
|--|------------------------------|-------|-------|-----|---|
| Éventualités du gouvernement et programmes financés par l'administration centrale | | | | | |
| 5 | Éventualités du gouvernement | – | 278,0 | – | – |
| 10 | Reprographie ² | 1,9 | – | – | – |
| 15 | Aide à la formation | 10,0 | 10,0 | – | – |
| Total du programme | | | | | |
| | | 461,9 | 288,0 | 0,0 | |

| | | | | | |
|---------------------------|---|---------|---------|-------|---|
| 20 | Assurance de la fonction publique | 634,0 | 740,7 | 740,7 | – |
| (S) | Loi sur la mise au point des pensions du service public | 0,2 | 0,2 | 0,1 | – |
| (S) | Loi sur les régimes de retraite particuliers | 392,7 | 392,7 | 200,0 | – |
| (S) | Contributions de l'employeur non allouées et versées en vertu de la Loi sur la pension de la fonction publique, d'autres lois sur la retraite et de la Loi sur l'assurance-emploi | 23,8 | 23,8 | – | – |
| Total du programme | | | | | |
| | | 1 050,7 | 1 157,4 | 940,8 | |

| | | | | | |
|--------------------------------|--|---------|---------|---------|--|
| Total pour le Ministère | | | | | |
| | | 1 150,6 | 1 548,8 | 1 481,3 | |

¹ Montant réel : 48 666 \$

² Le Conseil du Trésor a approuvé le transfert de fonds au crédit de fonctionnement du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada sous Programme d'administration centrale de la fonction publique afin de procéder aux paiements requis.

- Dans la foulée de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* récemment adoptée en 1996, le Secrétariat mène un examen complet de tous les systèmes d'embauche afin d'éliminer les obstacles possibles pour les membres des groupes désignés.
- Le SCT respecte les cibles de mise en œuvre de la NGC.
 - Quant aux langues officielles, le Secrétariat a rédigé un plan d'action pour donner suite aux préoccupations soulevées et améliorer son rendement. À l'heure actuelle, 85 p. 100 des employés répondent aux exigences de leur poste bilingue, et 60 p. 100 des cadres répondent à l'exigence de bilinguisme (niveau CBC) en langue seconde. Des plans sont en train d'être dressés pour s'assurer que tous les cadres répondront à l'exigence de bilinguisme d'ici le 31 mars 2003.
 - En ce qui concerne la conformité à l'an 2000, le SCT n'a pas de systèmes essentiels à la mission de l'État à l'échelle du gouvernement. L'objectif global est de certifier la conformité à l'an 2000 de tous les systèmes, de toutes les applications, de tout le matériel des réseaux et de tout l'équipement informatique du Ministère d'ici la fin de 1998, ainsi que de veiller à ce qu'ils continuent à être conformes au fur et à mesure de la mise à jour du matériel et des logiciels. Les travaux suivent le calendrier.
 - Au cours de la dernière année, le Secrétariat a mis en place deux nouveaux systèmes dans le cadre de l'initiative des systèmes partagés, soit un système intégré de gestion des finances et du matériel et un système de gestion des ressources humaines. Ces systèmes sont conformes aux exigences de l'an 2000 et ils aident à améliorer la gestion de l'information, tant à l'échelle du Ministère qu'à l'intention de chaque gestionnaire. De plus, le système intégré de gestion des finances et du matériel aide le SCT à mettre en œuvre la Stratégie d'information financière (SIF) du gouvernement.
 - Le SCT est en train d'élaborer un plan de gestion de locaux à long terme qui tienne compte des besoins ministériels de la prochaine décennie. Ce plan permettra de relever les données réelles d'occupation des locaux, plutôt que de refléter simplement les effectifs autorisés. Ce plan permettra aussi de cerner les options visant à accroître notre marge de manœuvre pour répondre aux besoins futurs en locaux. Ces renseignements serviront à formuler des options et à négocier avec TPSGC.

- Les investissements découlant du programme totalisaient plus de 8 milliards de dollars d'un bout à l'autre du Canada.
 - Le programme est réputé être un modèle d'exécution de programme réussi, notamment le partenariat entre les administrations fédérale, municipales et provinciales, et le secteur privé.
- Secteur d'activité de l'administration des services ministériels du SCT**
- Objectif du secteur d'activité : Des services ministériels efficaces pour aider tous les secteurs de programme et leurs secteurs d'activité à atteindre leurs objectifs.
- Sommaire des renseignements financiers par secteur d'activité**

| | |
|----------------------------------|---------------|
| Dépenses prévues (RPP 1997-1998) | 20 065 000 \$ |
| Autorisations totales | 21 339 900 \$ |
| Dépenses réelles en 1997-1998 | 22 001 176 \$ |

Le dépassement de crédit pour cet élément de planification est attribuable à la mise en œuvre de systèmes partagés du gouvernement afin de mieux positionner les ministères en prévision de l'an 2000 et de coûts imprévisibles comme des services aux locataires.

Renseignements généraux

L'administration des services ministériels du SCT englobe les bureaux du président, du secrétaire et contrôleur général, et du sous-secrétaire. Elle fournit des services d'orientation et de conseils aux niveaux exécutif et ministériel, ainsi que des services juridiques, d'affaires publiques, de finances, de personnel et d'administration. À ce titre, les secteurs de services de l'administration des services ministériels du SCT doivent bien connaître les priorités de chacun de leurs clients et les aider à atteindre ces priorités.

Contexte

Ce secteur d'activité comprend quatre secteurs de service : Services ministériels et exécutifs, Affaires publiques, Services juridiques et Services ministériels.

Réalisations en matière de rendement

- La mise en œuvre de notre stratégie La Relève progresse selon le calendrier.

- Pour ce qui est de l'équité en emploi, le SCT a toujours pour défi d'accroître la représentation des membres des groupes désignés grâce à des efforts de recrutement. Étant donné les pressions supplémentaires exercées par l'accord conclu avec l'Assemblée des chefs du Manitoba, le Secrétariat devra accorder une attention spéciale à la représentation des Autochtones au sein de son effectif.

Objectif du secteur d'activité : Appuyer le président dans son rôle de ministre responsable des Travaux d'infrastructure.

Sommaire des renseignements financiers par secteur d'activité

| | |
|----------------------------------|--------------|
| Dépenses prévues (RPP 1997-1998) | sans objet |
| Autorisations totales | 1 093 900 \$ |
| Dépenses réelles en 1997-1998 | 820 696 \$ |

Les coûts engagés au titre du programme Travaux d'infrastructure Canada, qui doit prendre fin en 1998-1999, ont été inférieurs aux prévisions en 1997-1998, ce qui a entraîné une non-utilisation des fonds pour ce secteur d'activité.

Renseignements généraux

Le programme Travaux d'infrastructure Canada a été créé en 1994 pour améliorer l'infrastructure municipale du Canada et pour créer des emplois. Les fonds fédéraux sont accompagnés de fonds de contrepartie des provinces et des municipalités. Lorsque le programme a été mis sur pied, le SCT a été chargé d'accueillir les services administratifs du Bureau de l'infrastructure et d'assumer la responsabilité de son budget et de son effectif. Les agences régionales, c'est-à-dire l'Agence canadienne de développement économique pour les régions du Québec, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, Diversification de l'économie de l'ouest Canada, Industrie Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada, sont responsables de la mise en œuvre du programme à l'échelle provinciale et territoriale. Le programme doit arriver à expiration en mars 1999.

1.5.1 : Amélioration de l'infrastructure du Canada et création d'emplois

Contexte

Le SCT doit relever le défi de continuer d'offrir le soutien et les conseils nécessaires au président, en sa qualité de ministre responsable des Travaux d'infrastructure, jusqu'à la fin du programme.

Réalisations en matière de rendement

- Presque 17 000 projets ont été menés à ce jour en vertu du programme. Des projets visant à améliorer l'infrastructure de base, comme les réseaux d'approvisionnement en eau et d'égout, ont grandement profité à l'environnement. Le programme a également permis d'investir dans des installations publiques, comme des centres communautaires, culturels et récréatifs, ainsi que dans des édifices municipaux, pour améliorer la santé et la sécurité ainsi que la qualité de vie à l'échelle locale.
- Plus de 128 000 emplois ont été créés.

| | | | | | |
|---------------------|-------|-----|-----|-------|-----|
| 1997-1998 (réelles) | 432,7 | 0,8 | 5,2 | 237,3 | 4,1 |
| 1998-1999 (prévues) | 525,7 | 1,4 | 5,0 | 207,9 | 4,0 |

Les coûts réels sont inférieurs aux prévisions de 1997-1998 en raison d'une réduction des primes au titre du Programme de contributions de l'employeur aux régimes d'assurance des employés.

Pensions et sécurité sociale des employés embauchés localement à l'étranger

Contexte

La participation aux régimes de pensions et de sécurité sociale est un élément important de la rémunération des employés embauchés localement à l'étranger par le gouvernement du Canada. Elle est nécessaire pour que le gouvernement soit un employeur compétitif et pour assurer la sécurité de ces employés quand ils prennent leur retraite.

Réalisations en matière de rendement

- Le gouvernement du Canada a commencé à participer aux régimes de sécurité sociale à Brunei, au Pérou et en Tanzanie. Des ententes supplémentaires sur les pensions ont été conclues au Pérou, et d'importants changements ont été apportés au régime de pensions des employés embauchés localement aux États-Unis.

Dépenses au titre de la pension de la fonction publique

| Programme | Régimes de pension pour | Sécurité sociale pour les employés embauchés localement | (en millions de dollars) | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|---|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| | d'encouragement au départ anticipé | les employés embauchés localement | les employés embauchés localement | les employés embauchés localement | les employés embauchés localement |
| Loi sur le rajustement des pensions | départ anticipé | les employés embauchés localement | les employés embauchés localement | les employés embauchés localement | les employés embauchés localement |
| 1996-1997 (réelles) | 0,1 | 250,5 | 8,0 | 10,2 | |
| 1997-1998 (prévvisions) | 0,1 | 200,0 | 15,6 | 14,0 | |
| 1997-1998 (réelles) | 0,1 | 393,0 | 10,6 | 10,9 | |
| 1998-1999 (prévues) | 0,1 | 200,0 | 11,0 | 12,0 | |

Les coûts réels sont inférieurs aux prévisions de 1997-1998 en raison d'une réduction des primes au titre du Programme de contributions de l'employeur aux régimes d'assurance des employés.

Contexte

Les régimes d'assurance protègent les employés et leurs familles contre les risques de pertes financières en cas de maladie, d'invalidité ou de décès, à des niveaux généralement comparables à la protection offerte par les autres employeurs au Canada. Le programme correspondant englobe aussi les paiements non discrétionnaires périodiques que le gouvernement doit verser en sa qualité d'employeur pour se conformer à la *Loi sur l'assurance-emploi* et aux lois provinciales. Il contribue aussi aux coûts des régimes provinciaux et des régimes d'assurance-santé supplémentaires des retraités.

Réalisations en matière de rendement

- Les mesures pour limiter les coûts et mises en œuvre en 1997 ont permis de réaliser des économies considérables.
- On fait des prévisions des dépenses appropriées qui servent ensuite à produire le Budget des dépenses.
- Des réunions régulières avec les représentants des employés, dans le cadre de conseils d'administration dans le contexte de chaque régime d'assurance, ont permis de verser les avantages en fonction des besoins des employés et du contexte budgétaire du gouvernement.
- Divers examens ont confirmé que les prestations d'assurance de la fonction publique se comparaient favorablement à celles d'autres employeurs. Il s'agit là d'un facteur qui aide à attirer et à maintenir en poste des candidats recherchés à l'appui des initiatives de La Relève.
- Un cadre prévisionnel a été mis au point pour aider à faire une saine analyse stratégique, à fournir des conseils et à avancer des stratégies à l'appui des recommandations visant à modifier le régime et les dépenses connexes.
- Une entente fédérale-provinciale a été négociée et mise en œuvre.

Dépenses du régime d'assurance de la fonction publique

| Assurance- emploi pour les Cotisations | Réduction des cotisations | embauchés localement | Charges sociales | Taxe de vente du Québec |
|---|---------------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------------------|
| (en millions de dollars) | | | | |
| 441,3 | 0,9 | 4,1 | 234,4 | 5,2 |
| 526,2 | 1,2 | 5,0 | 243,2 | 4,5 |
| 1996-1997 (réelles) | | | | |
| 1997-1998 (prévisions) | | | | |

Traitement des employés exclus et des cadres supérieurs

- Des rajustements salariaux ont été approuvés pour environ 100 000 fonctionnaires fédéraux qui étaient exclus de la négociation collective, notamment le personnel militaire des Forces canadiennes, ainsi que le personnel civil et en uniforme de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), les cadres supérieurs et divers autres groupes non syndiqués (PF, OM, etc.)

- En février 1997, le président du Conseil du Trésor a confié un mandat de trois ans à un comité consultatif externe qu'il a chargé d'étudier le maintien en poste et la rémunération des cadres supérieurs afin que la fonction publique puisse relever le défi de recruter et de garder un groupe de leaders de haute qualité.

Le premier rapport du comité consultatif, rendu public en février 1998, a précisé diverses priorités d'intervention en vue de l'amélioration du cadre de gestion de la haute direction. Ce document est disponible au site Web du SCT (<http://www.tbs-sct.gc.ca>). Le Conseil du Trésor a accepté les recommandations du comité, à savoir la nécessité de préciser la vision de l'avenir de la fonction publique, celle de renouveler sa culture et ses ressources humaines et la nécessité de réviser ses échelles de rémunération.

- Les modifications proposées des échelles de rémunération sont entrées en vigueur le 1^{er} avril 1998. Elles doivent être suivies du lancement d'un nouveau système de gestion du rendement et d'un programme de rémunération « à risque ».
- Onze règlements applicables aux pensions et aux avantages sociaux ont été modifiés en 1997-1998. Voir p. 75-76.

Établissement de régimes d'assurances concurrentiels et abordables pour les employés

Le Programme des contributions de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des employés est une responsabilité importante dans ce secteur d'activité. Le Groupe des avantages sociaux des employés assume la responsabilité directe de toutes les dépenses, projetées et survenues, liées à ces avantages, à la prestation de conseils stratégiques et à l'administration permanente du Programme. Ces responsabilités dans ce contexte sont de deux ordres :

- **Assurance de la fonction publique** – L'objectif consiste à faire en sorte que le gouvernement ait des possibilités concurrentielles de recruter des employés et de les maintenir en poste.

- **Pensions et sécurité sociale des employés embauchés localement à l'étranger** – L'objectif consiste à appuyer efficacement la participation du gouvernement en tant qu'employeur aux régimes de pensions, d'avantages sociaux et de sécurité sociale des employés qu'il embauche à l'étranger.

- La phase 2 a été lancée dans tout le Canada en janvier 1998. Sa première partie s'est conclue par l'embauche de 551 stagiaires diplômés et de 579 stagiaires non diplômés, de sorte que l'objectif de 1 130 stagiaires embauchés a été atteint.

Stratégies de rémunération

À cet égard, l'objectif consiste à établir avec le temps une politique et une structure de rémunération globale plus souple (y compris les avantages sociaux, mais non les pensions) pour les employés syndiqués, les employés exclus et les cadres supérieurs. La politique et la structure doivent être financièrement viables, raisonnables pour les employés et acceptables pour les contribuables, en plus de pouvoir s'adapter à l'évolution des conditions économiques et du marché du travail et d'être suffisamment concurrentielles pour attirer les meilleurs éléments et pour les maintenir en poste. Les principaux enjeux sont les conventions collectives, le traitement des employés exclus et des cadres supérieurs et la nécessité d'offrir aux employés des programmes d'assurance concurrentiels et abordables.

Réalisations en matière de rendement

Conventions collectives

- En janvier 1997, les négociations collectives ont repris avec les syndicats, pour la première fois en six ans, par suite de l'expiration de la *Loi sur la rémunération du secteur public*. Des protocoles d'entente ont été conclus avec l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) et avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) afin de réduire le nombre de tables de négociation en regroupant les unités de négociation ayant des intérêts communs à une même table pour négocier collectivement avec elles.
- Au 31 mars 1998, les parties s'étaient entendues à 8 des 29 tables de négociation. Aux autres tables, les négociations étaient rendues à l'étape de la conciliation dans 9 cas, tandis que 9 autres étaient en cours, à divers stades, tandis que, dans 3 cas, l'agent négociateur n'avait pas encore communiqué l'avis de négocier.

- Le SCT a négocié avec succès les dispositions sur la sécurité d'emploi de la nouvelle *Directive sur le réaménagement des effectifs* avec 14 des 16 syndicats de la fonction publique. La nouvelle directive rend possible un cadre moderne et souple de gestion du personnel de la fonction publique pour le prochain millénaire.

- Le 28 février 1998, le président du Conseil du Trésor a annoncé le lancement d'un processus officiel de consultation des employés en poste et des retraités de la fonction publique. Ce processus doit aboutir à un accord sur les changements du régime de pensions qui permettra de résoudre des problèmes de longue date relatifs au coût des programmes ainsi que d'apaiser les inquiétudes des bénéficiaires quant à la sécurité de leurs avantages. Les consultations se poursuivront en 1998-1999; elles pourraient aboutir à une gestion conjointe des régimes et des investissements de leurs fonds.

- D'autres réalisations importantes en matière de renouvellement des collectivités :
- Le SCT, la CFP et le Conseil du renouvellement du personnel (CRP) ont mis sur pied le secrétariat de la collectivité des ressources humaines afin qu'il concentre ses efforts sur les besoins en renouvellement de la collectivité de spécialistes en ressources humaines.
- Le SCT a participé à l'établissement d'un profil de la collectivité scientifique et technique de toute l'administration fédérale.
- On a recruté 69 diplômés universitaires pour doter des postes d'agents des finances et des vérificateurs internes aux niveaux d'entrée dans des ministères et organismes fédéraux dans tout le Canada dans le cadre de l'initiative Perspectives-Jeunesse annoncée dans le discours du Trône de septembre 1997.

Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public fédéral

Contexte

Au Canada, le taux des jeunes sans emploi est presque le double de celui des autres groupes d'âges. La situation est encore aggravée puisque beaucoup de jeunes sans emploi n'ont ni les compétences, ni l'expérience requises pour entrer sur le marché du travail. Il faut que tous les employeurs canadiens s'attaquent sérieusement à ce problème crucial pour l'avenir du pays. À titre de grand employeur, le gouvernement fédéral a décidé de consacrer 90 millions de dollars en trois ans au Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public fédéral (PSJSPP) afin d'offrir à au moins 3 800 jeunes des stages d'un maximum 12 mois dans des institutions fédérales. Cette somme s'ajoute aux 315 millions de dollars déjà annoncés pour la Stratégie emploi-jeunesse.

Le principal objectif du PSJSPP consiste à aider les jeunes Canadiens et Canadiennes à acquérir les compétences requises pour trouver du travail ou pour devenir des travailleurs autonomes à la fin de leur stage. Ce programme est censé prendre fin le 30 septembre 2000.

Réalisations en matière de rendement

- À l'automne de 1997, le Conseil du Trésor a lancé le PSJSPP pour offrir des stages de 12 mois à au moins 3 800 jeunes au Canada. À cette fin, il a conclu des partenariats fonctionnels avec des organisations non gouvernementales spécialisées dans la recherche d'emplois pour les jeunes et il a renforcé ses partenariats avec d'autres secteurs. Il a réparti les stages en fonction d'une échelle de profils de scolarité à trois niveaux et conçu une stratégie de recrutement en trois phases pour assurer l'efficacité opérationnelle du processus.

- La phase 1 du PSJSPP s'est déroulée du 1^{er} octobre au 31 décembre 1997 à Edmonton, Halifax, Montréal, Toronto et Vancouver. Les 94 stagiaires recrutés acquièrent maintenant des compétences dans des institutions fédérales.

- Le SCT a donné de l'aide et des conseils aux collectivités et aux ministères sur les activités de renouvellement des collectivités, notamment sur la planification, le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste des ressources humaines ainsi que sur l'analyse démographique. D'importantes consultations pour l'ensemble des collectivités ont mené à l'élaboration d'un cadre pour les collectivités fonctionnelles afin d'articuler les principes et les valeurs en vue d'orienter le renouvellement des collectivités ainsi que les rôles et les responsabilités de leurs membres et de leurs représentants.

Réalisations en matière de rendement

L'objectif de la gestion de la collectivité consiste à accroître la capacité de l'effectif de la fonction publique en faisant coïncider les intérêts verticaux des personnes et des ministères avec les intérêts horizontaux de l'ensemble de l'administration fédérale pour mieux servir les Canadiens et les Canadiennes. On a jugé que certaines collectivités de spécialistes sont essentielles au renouvellement d'une fonction publique efficace. Ce sont celles des TV/GI, des sciences et de la technologie, des ressources humaines, des communications, de la fonction de contrôleur, de la gestion intermédiaire et des politiques. Les renseignements relatifs à la collectivité des TV/GI sont présentés séparément, à la section 1.3.6.

Contexte

Mise en œuvre d'une stratégie de ressources humaines pour les groupes de spécialistes clés

Recrutement et maintien en poste

maintien en poste et de rémunération

1.4.2 : Tenir le rôle d'employeur en élaborant des stratégies de recrutement, de

- Fidèle à l'engagement du gouvernement, le SCT s'est efforcé de régler la plainte de l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) au nom des fonctionnaires qu'elle représente en négociant une entente avec le syndicat. L'AFPC a rejeté la dernière offre de l'employeur, et le Tribunal canadien des droits de la personne a rendu sa décision dans cette cause le 29 juillet 1998.
 - Le SCT a joué un rôle actif dans la coordination de la Semaine nationale de la fonction publique, tenue en juin 1997, qui a donné aux fonctionnaires la chance de faire reconnaître leurs réalisations et d'échanger des idées.
 - Fidèle à l'engagement du gouvernement, le SCT s'est efforcé de régler la plainte de l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) au nom des fonctionnaires qu'elle représente en négociant une entente avec le syndicat. L'AFPC a rejeté la dernière offre de l'employeur, et le Tribunal canadien des droits de la personne a rendu sa décision dans cette cause le 29 juillet 1998.
- d'excellence à sept équipes et à cinq personnes, c'est-à-dire à un total de 122 employés.
- cadre stratégique, approuvé en mai 1998, prévoit trois prix, le Prix pour services insignes, les Prix d'excellence et un tout nouveau prix qui sera présenté pour la première fois en décembre 1998, le Prix du dirigeant principal de la fonction publique. Les mises en candidature de 1997-1998 ont abouti à la présentation de Prix

- On a mené à bien les travaux d'établissement d'un cadre revitalisé de promotion de la fierté et de la reconnaissance dans toute l'administration fédérale. Ce nouveau

Réalisations en matière de rendement

Un milieu de travail habitant renforce les bonnes relations fonctionnelles et l'esprit d'équipe, tout en respectant la personne, en reconnaissant l'importance de la diversité, en acceptant les différences et en encourageant la communication ouverte. C'est un milieu sûr et équitable, où il n'y a ni discrimination, ni harcèlement, où l'on tient compte de la dimension humaine dans toutes les activités de l'organisation et où l'on favorise la satisfaction et le perfectionnement professionnel de chaque employé, ce qui permet à tous de donner le meilleur d'eux-mêmes.

v) Milieu habilitant

- De concert avec d'autres intervenants, le SCT a lancé une étude démographique exhaustive de la main-d'œuvre de l'avenir pour faire en sorte que les pénuries de personnel soient corrigées et que les stratégies de recrutement soient conçues pour répondre aux besoins des activités.
- Le SCT a entrepris l'examen des programmes de perfectionnement intégrés (formation des cadres supérieurs, Programme Cours et affectations de perfectionnement et Programme des stagiaires en gestion) pour les adapter aux nouvelles définitions des compétences en leadership des cadres supérieurs et pour aider la fonction publique à être une organisation d'apprentissage permanent.
- Le SCT a commencé à travailler en partenariat avec la CFP et d'autres intervenants à l'élaboration d'un cadre d'orientation pour la mise en œuvre d'une gestion des ressources humaines basée sur la compétence dans les ministères qui se conforme aux obligations que la loi et les politiques leur imposent actuellement en matière de gestion des ressources humaines.
- Une entente a été conclue avec les syndicats pour modifier la structure des groupes professionnels et en réduire le nombre dans la fonction publique, les faisant ainsi passer de 72 à 27; 23 d'entre eux sont représentés par un agent négociateur. On tend à ce que la nouvelle structure soit mise en œuvre en 1999.
- Le SCT a adopté une approche de gestion de projet pour planifier et coordonner efficacement l'application de la NGC dans toute l'administration fédérale, avec les changements corollaires qu'elle implique pour d'autres systèmes de gestion des ressources humaines comme ceux de la dotation et de la rémunération. La mise en œuvre de la NGC devrait avoir été menée à bien d'ici mars 1999.
- La conception de la NGC a été menée à bien; on l'a soumise à des essais pour s'assurer qu'elle pourra être utilisée comme outil de classification non sexiste axé sur les valeurs et basé sur les résultats. Tous les travaux nécessaires ont fait l'objet d'importantes consultations avec les intervenants, notamment les ministères, les syndicats et la Commission canadienne des droits de la personne.

- Conformément à ce qui a été annoncé en décembre 1996, les travaux d'élaboration de la Norme générale de classification (NGC) se sont poursuivis pendant toute l'année 1997. La NGC sera un système simplifié d'évaluation des tâches.
- maintenir le mouvement et la responsabilisation grâce à des méthodes améliorées de planification des activités de ressources humaines et de mesure des résultats.
- intensifier l'accent mis sur les employés et leurs collectivités (apprentissage permanent, gestion des collectivités, analyse démographique des stratégies de recrutement et de maintien en poste, approches en matière de rémunération et d'avantages sociaux);
- travailler sur les structures et les systèmes (classification, dotation et relations de travail, restructuration des unités de négociation et des groupes professionnels);
- De concert avec les ministères et les autres organismes centraux ayant des responsabilités complémentaires, le SCT a continué à :
- Le SCT a continué à jouer son rôle de premier plan pour assurer la permanence de la réalisation particulière de La Relève, à savoir le renforcement, aux niveaux les plus élevés de l'administration fédérale, de la conviction que la gestion des ressources humaines est une fonction essentielle à sa mission qu'il faut aligner avec la vision du ministère et intégrer à ses plans stratégiques d'activités.
- Le SCT a continué à jouer son rôle de premier plan pour assurer la permanence de la réalisation particulière de La Relève, à savoir le renforcement, aux niveaux les plus élevés de l'administration fédérale, de la conviction que la gestion des ressources humaines est une fonction essentielle à sa mission qu'il faut aligner avec la vision du ministère et intégrer à ses plans stratégiques d'activités.
- Le Groupe de travail de La Relève a été constitué en janvier 1997 par la greffière du Conseil privé afin de préciser l'orientation des efforts de renouvellement de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, sachant que les employés, leurs compétences, leurs connaissances et leur dévouement sont essentiels à la mission cruciale de l'administration fédérale de bien servir les Canadiens et les Canadiennes.

Réalisations en matière de rendement

Un effectif productif produit des biens et des services de façon rentable et s'efforce de s'améliorer constamment. Un effectif est durable quand les énergies, les compétences et les connaissances de ses membres sont considérées comme des actifs clés qu'il faut gérer judicieusement. L'investissement dans ces actifs est protégé et s'accroît constamment. Le renouvellement continu des compétences essentielles est planifié pour assurer la viabilité de l'organisation maintenant et dans l'avenir. Le Secrétariat a des responsabilités particulières de gestion du groupe de la direction et d'un certain nombre de programmes connexes de perfectionnement du personnel de direction.

iii) et iv) Un effectif productif et durable

Les observations et les données les plus récentes sur le rendement des institutions assujetties à la Loi figurent dans les rapports annuels sur les langues officielles du président du Conseil du Trésor (www.tbs-sct.gc.ca). Pour obtenir d'autres renseignements, consulter le site Internet à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca/ollo.

- utilisés dans les institutions fédérales auprès de 14 ministères. Les auteurs de la vérification ont constaté que les ministères en question, dont TPSSGC, à titre d'organisme dirigeant, s'acquittent de leurs responsabilités en matière de langues officielles lorsqu'ils font l'acquisition de biens et services de TI. Néanmoins, il était évident que de nombreux fonctionnaires ne savaient pas que les logiciels sont disponibles dans les deux langues officielles ou n'en avaient pas été informés, de sorte qu'ils ne les avaient pas toujours dans la langue officielle de leur choix.
- En avril 1997, le SCT a adopté une politique d'utilisation des langues officielles dans les réseaux informatiques des institutions fédérales. Toutes les institutions assujetties à la Loi ont désormais un ensemble de règles communes à suivre, de sorte qu'il est plus facile pour les gens qui utilisent une ou l'autre des deux langues officielles de se servir de ces systèmes.
- Le SCT a adopté une politique révisée sur les exigences linguistiques des membres du groupe de la direction (EX) dans la région de la capitale nationale et dans des régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail. Pour créer un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles dans ces régions, les cadres qui occupent ces postes sont tenus de pouvoir exécuter leurs tâches à un niveau supérieur de leur deuxième langue officielle.
- Le SCT a entrepris l'application du protocole d'entente conclu le 20 mars 1997 entre le président du Conseil du Trésor et la ministre du Patrimoine canadien. En 1997-1998, il a constitué une équipe multidisciplinaire de hauts fonctionnaires de divers secteurs de son organisation qui assurera le suivi de l'observation de l'article 41 de la Loi, en analysant les plans d'activités de 27 institutions clés qui influent sur l'épanouissement des collectivités minoritaires de langue française et anglaise.
- Le 20 mars 1998, un protocole d'entente a été signé par neuf sous-ministres (y compris le secrétaire du Conseil du Trésor) et la Corporation du Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne. Il établit un mécanisme de coopération entre les parties à l'égard des activités propices au développement des collectivités minoritaires francophones, notamment sur les plans de l'économie et des ressources humaines.
- Par suite d'une décision du Conseil du Trésor en mars 1998, chaque institution fédérale a chargé un de ses hauts fonctionnaires relevant directement du sous-ministre d'accroître la visibilité du Programme des langues officielles dans ses activités et de faire prendre des initiatives favorables au développement et à la vitalité des collectivités linguistiques vivant en situation minoritaire. De plus, ce cadre responsable fera en sorte que leurs présentations au Conseil du Trésor et au Cabinet fassent état des avantages liés au développement des collectivités linguistiques vivant en situation minoritaire et au bilinguisme institutionnel (par rapport au service au public et à la langue de travail).

- On a publié les résultats d'une vérification portant sur la disponibilité dans les deux langues officielles de systèmes informatiques largement et régulièrement
- Deux rapports de vérification portant sur 98 bureaux ou points de service des institutions fédérales ont été publiés. Ces vérifications qui avaient pour but de déterminer si le service au public était effectivement offert dans les deux langues officielles ont conclu que la plupart des institutions s'acquittaient de leurs responsabilités et que le public avait accès aux services dans les deux langues officielles. On met actuellement la dernière main à d'autres rapports portant sur 69 autres bureaux; ils devraient être rendus publics en 1998-1999.

Réalisations en matière de rendement

- veiller à ce que (1) la composition de l'effectif des institutions visées par la Loi tende à refléter la présence des deux collectivités linguistiques, tout en tenant compte de leur mandat, du public desservi et de l'emplacement de leurs bureaux, et à ce que (2) les membres des deux collectivités linguistiques aient des chances égales d'emploi et d'avancement dans les institutions fédérales.
- instaurer et préserver un milieu de travail propice à l'utilisation efficace des deux langues officielles là où c'est exigé;
- veiller à ce que les Canadiens et les Canadiennes obtiennent des services dans la langue officielle de leur choix là où c'est exigé;
- Les objectifs du Programme découlant des parties IV à VI de la Loi sont les suivants :

Le Conseil du Trésor est chargé de la mise en œuvre et de la coordination globale des politiques et des programmes applicables aux parties IV (service au public), V (langue de travail) et VI (participation équitable) de la *Loi sur les langues officielles* dans les institutions fédérales et les autres organisations assujetties à la Loi. En outre, le Secrétariat joue un rôle administratif de planification pour encourager les ministères à intégrer dans leur planification stratégique (plans d'activités) la promotion et l'épanouissement des collectivités de langue française et de langue anglaise.

Contexte

Gestion efficace du Programme des langues officielles

- Grâce à des visites dans les ministères, ainsi qu'à sa participation à des ateliers et à des séances de formation, le SCT a défini les pratiques exemplaires d'EB et identifié les projets de partenariat décrits dans le rapport annuel déposé au Parlement (www.tbs-sct.gc.ca).
- Des consultations régulières avec les représentants des employés par l'intermédiaire du Comité de l'équité en emploi du Conseil national mixte (CNMI) ainsi qu'avec les représentants des ministères, par celui du Comité interministériel de l'EB ont accru la collaboration, amélioré les relations de travail et rendu possibles des partenariats clés pour la mise en œuvre de l'équité en emploi.

Réalisations en matière de rendement

les ministères et les organismes de l'administration fédérale pour instaurer l'équité en emploi ainsi que pour cerner et éliminer les obstacles à la participation des membres des groupes désignés – femmes, Autochtones, personnes handicapées et membres des minorités visibles – dans les effectifs. Le but est d'offrir à ces groupes des possibilités équitables d'emploi et de carrière ainsi que de créer un environnement propice pour traduire la diversité de la société canadienne.

- Une analyse des progrès réalisés pour assurer l'équité en emploi (EB) figure dans le rapport annuel le plus récent sur la question, *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 1996-1997* qui a été déposé au Parlement en décembre 1997. Le rapport conclut que la représentation des quatre groupes désignés a augmenté pendant l'exercice 1996-1997, mais que les écarts entre la représentation et la disponibilité des membres des minorités visibles et des personnes handicapées sont toujours inquiétants. Les minorités visibles représentent 4,7 p. 100 de l'effectif, comparativement à 9,0 p. 100 de la main-d'œuvre disponible, tandis que les pourcentages équivalents pour les personnes handicapées sont de 3,3 p. 100 et 4,8 p. 100 respectivement.

- Le SCT a mis au point divers outils pour aider les ministères à instaurer l'équité en emploi, comme des cadres de gestion et de responsabilisation à cet égard, un système permettant de faire le lien entre la planification et les rapports des réalisations dans ce contexte avec le processus de planification des activités de toute l'administration fédérale. Il a aussi préparé en collaboration avec la CFP un guide d'examen des systèmes d'embauche. En outre, il a amélioré le processus d'autodéclaration. Enfin, il reçoit et évalue les plans et les rapports ministériels sur l'équité en emploi pour s'assurer que les progrès réalisés, afin que les différents éléments de l'administration gouvernementale se conforment aux exigences de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, sont raisonnables.

- Une évaluation indépendante du Programme des initiatives de mesures spéciales (PIMS) a souligné la nécessité de mécanismes d'appui des activités d'équité en emploi de nombreux ministères. Dans ce contexte, on a dégagé les grandes orientations d'un projet de Programme de mesures positives.

Le PIMS a des répercussions positives.

On a constaté de nombreuses répercussions positives du PIMS, puisqu'il a contribué à faire accepter l'EB par les ministères, à faire conclure des partenariats interministériels, à accroître la sensibilité culturelle des ministères à la question et à faire respecter les objectifs de représentation des groupes désignés pendant une période de changement d'envergure dans la fonction publique.

Sommaire pour la direction du Rapport technique de l'évaluation

fonctionnaires, en leur donnant les moyens de fournir des services de qualité aux Canadiens et aux Canadiennes.

Réalisations en matière de rendement

- L'objectif original de l'Examen des programmes de réduire de 45 000 postes l'effectif de la fonction publique de 1995-1996 à 1998-1999 a été porté à 55 000 postes à la fin de 1997, par suite d'une reconfiguration des programmes et des dépenses afin de mieux appuyer les priorités gouvernementales découlant de la phase II de l'Examen des programmes.
- Plus de 38 000 postes ont été éliminés dans la fonction publique entre le début de l'Examen des programmes, en avril 1995, et le 31 mars 1998. Le total estimatif serait d'environ 55 000, si l'on tient compte d'organisations extérieures à la fonction publique comme les Forces armées, la GRC et les sociétés d'État.

Le SCT a continué à faire bénéficier les ministères de conseils et d'une aide spécialisée dans leurs activités de compressions des effectifs. Il a aussi appuyé les comités consultatifs mixtes (CCM) en leur fournissant une aide financière, des rapports sur les activités régionales et de l'aide technique. Tout cela a permis d'amener les syndicats et la direction à collaborer afin de procéder aux compressions causant le moins d'inconvénients possible à la clientèle et au personnel.

- Le SCT collabore avec les ministères pour garantir la gestion rentable des programmes d'encouragement au départ. À l'heure actuelle, les dépenses totales pour les quatre années du programme sont estimées à 3,2 milliards de dollars, alors que les économies totales réalisées au titre des salaires pour la même période se chiffrent à 7,3 milliards de dollars. Les économies permanentes s'élèvent à 2,5 milliards de dollars.

- Le Secréariat a élaboré et publié le Cadre de gestion des ressources humaines, un outil dont les administrateurs généraux pourront se servir pour améliorer la qualité et la résistance de leurs ressources humaines, de leurs pratiques de gestion et de leurs réalisations dans l'optique du renouvellement, en fonction des cinq critères mentionnés auparavant.

ii) Valeurs

Un milieu de travail fondé sur les valeurs traduit l'engagement à promouvoir l'équité en emploi tout en étant représentatif de la diversité de la population du Canada et en respectant l'égalité de statut des deux langues officielles.

Une fonction publique représentative de la population du Canada

Contexte

La Loi sur l'équité en matière d'emploi précise les obligations des employeurs à cet égard, y compris celles du Conseil du Trésor, en tant qu'employeur de la fonction publique. Le SCT continue de travailler de concert avec les autres organismes centraux,

Les autorisations totales ont été augmentées dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses principalement pour y inclure des fonds pour le Programme de stages pour les jeunes. Les fonds n'ont pas tous été utilisés dans ce secteur d'activité, le programme ayant démarré plus tard que prévu au cours de l'exercice 1997-1998.

Renseignements généraux

Le Secrétaire appuie le président et le Conseil du Trésor dans leurs rôles d'administrateur général et d'employeur de la fonction publique du Canada. Le SCT fournit aussi aux ministères et organismes des services d'orientation stratégique et d'interprétation ainsi que des conseils pour les aider et les guider dans leurs activités quotidiennes de gestion des fonctionnaires. Il collabore avec de nombreux partenaires et intervenants pour atteindre ses objectifs.

De plus, le Secrétaire aide le Conseil du Trésor dans son rôle d'employeur en élaborant des stratégies de recrutement, de maintien en poste et de rémunération des fonctionnaires et en assurant leur mise en œuvre.

1.4.1 : Gestion moderne et efficace des ressources humaines dans les principaux secteurs en matière de résultats énoncés dans le Cadre de gestion des ressources humaines de la fonction publique

Contexte

Pour bien jouer son rôle général de gestion, le Secrétaire élabore, recommande et met en œuvre le cadre de gestion des ressources humaines. Ce cadre comprend cinq volets : le leadership, les valeurs, un effectif productif et durable et un milieu habilitant. La responsabilisation liée à une gestion efficace des ressources humaines commence avec les sous-ministres, qui doivent se poser les cinq questions fondamentales suivantes :

1. Mon personnel est-il bien dirigé?
 2. Mon organisation apprécie-t-elle les valeurs de la compétence, de la représentativité et de l'impartialité?
 3. Est-ce que je crée la capacité nécessaire à l'amélioration de la productivité?
 4. Le milieu de travail incite-t-il mon personnel à donner le meilleur de lui-même?
 5. Les compétences de mon personnel correspondent-elles aux besoins prévus?
- Le travail du Secrétaire aide les sous-ministres à répondre affirmativement à ces questions.

i) Leadership

Les politiques et les pratiques efficaces de gestion des ressources humaines sont d'importance vitale pour la réalisation avec succès des objectifs et des priorités liés aux activités. Elles doivent favoriser le professionnalisme et la responsabilisation des

aux spécialistes et aux gestionnaires qui fournissent et contrôlent les services et les opérations informatiques. La première étape du renouvellement de cette collectivité a été menée à bien; elle avait pour objet de déterminer les aptitudes en TI et les ressources humaines nécessaires à la réalisation des objectifs gouvernementaux.

Voici une liste des réalisations :

- élaboration d'une stratégie de recrutement, de maintien en poste et de formation; réalisation d'une analyse démographique du groupe de gestion des systèmes d'ordinateurs (CS) et de la collectivité des cadres supérieurs en TI/GI;
- de concert avec la CFP, rationalisation du processus de recrutement, établissement d'un site Web pour les spécialistes en TI et désignation d'un bureau responsable du recrutement du personnel nécessaire pour surmonter le problème de l'an 2000;
- analyse permanente du profil des compétences des cadres supérieurs en TI/GI; gestion intégrée des aptitudes et des compétences;
- programmes d'échanges entre l'administration fédérale et le secteur privé;
- délégation des pouvoirs d'embaucher aux ministères;
- plan d'action pour l'an 2000 et partenariats de formation.

- À l'heure actuelle, le SCT, la CFP et les ministères ainsi que les organismes fédéraux passent à l'étape suivante, une stratégie dynamique de renouvellement de la collectivité des TI conçue pour relever les défis en matière de ressources humaines. La stratégie précise les activités nécessaires si l'on veut trouver et maintenir en poste les cadres supérieurs et des spécialistes qualifiés compétents en TI/GI, pour leur fournir les outils de perfectionnement professionnels les plus modernes et pour communiquer les progrès et les réalisations dans ce contexte.

1.4 : Gestion des ressources humaines

Objectif du secteur d'activité : Une fonction publique professionnelle, représentative et productive.

Sommaire des renseignements financiers par secteur d'activité

| | |
|----------------------------------|---------------|
| Dépenses prévues (RPP 1997-1998) | 25 355 000 \$ |
| Autorisations totales | 32 249 300 \$ |
| Dépenses réelles en 1997-1998 | 30 036 846 \$ |

- Elaboration et publication d'un plan stratégique de mise en œuvre du cadre de gestion des TI dans l'administration fédérale intitulé *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information – Partie II, Solutions pour l'application des principes*.

On a créé un site Internet pour l'initiative du cadre de gestion des TI. Les documents suivants visent à faciliter la mise en œuvre du cadre de gestion des projets de TI dans l'administration gouvernementale : *Gestion du changement, Comment réaliser une analyse de rentabilisation d'un projet de technologie de l'information, Guide de gestion des projets et Compétences de base en gestion de projets*. On peut les consulter sur Internet à l'adresse : www.cio.dpi.gc.ca.

- Mise au point de pratiques exemplaires pour l'amélioration des processus et la gestion des risques incluant des modèles et des guides d'amélioration des processus, des méthodes et des outils d'évaluation ainsi que des méthodes, des outils et des techniques de gestion des risques.

- Évaluation des points forts et des faiblesses des TI ministérielles en ce qui concerne la mise au point et la mise à jour des logiciels. Les résultats seront publiés au cours du premier trimestre de l'exercice 1998-1999.

- Discussions avec le Software Engineering Institute (SEI) en vue d'un partenariat stratégique. Les travaux de recherche et de développement du SEI ont inspiré plusieurs des solutions du cadre de gestion des TI. Les relations de l'administration fédérale avec le SEI ont généré des produits comme le cours de gestion des risques qu'il offre à TPSSGC par l'intermédiaire de l'Institut des informaticiens du gouvernement.

1.3.6 : Mise en œuvre d'initiatives pour maintenir en fonction des effectifs extrêmement compétents en TV/GI

Contexte

Les répercussions de la technologie obligent l'État à considérer comme une ressource clé un personnel de gestion de l'information à la fois compétent et dédié à la tâche. Le personnel responsable des TV/GI doit donc être compétent et bien géré. C'est indispensable si nous voulons pouvoir atteindre cet objectif stratégique important. Les spécialistes des TI sont les plus mobiles de tous les fonctionnaires fédéraux. Sur une période de deux ans et demi, 28 p. 100 d'entre eux ont quitté définitivement la fonction publique. On prend des mesures concrètes pour faire en sorte qu'une carrière dans l'administration fédérale continue d'être intéressante pour ces spécialistes.

Réalisations en matière de rendement

- Au printemps de 1998, en collaboration avec la CFP et les ministères, le SCT a produit *Le plan fonctionnel pour le groupe de l'information* destiné essentiellement

De concert avec les ministères, le SCT a élaboré le Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologies de l'information pour faire en sorte que les projets gouvernementaux dans ce domaine répondent intégralement aux besoins des fonctions qu'ils sont censés appuyer, génèrent les avantages attendus et soient menés à bien dans les délais prescrits et selon les ressources prévues. Cette initiative fournit aux ministères les outils dont ils ont besoin pour gérer leurs investissements et leurs projets de TI – méthodes, pratiques exemplaires, manuels, guides, modèles et normes – et pour faciliter leur réalisation. Les ministères ont entrepris sa mise en œuvre.

Contexte

TI dans les ministères

1.3.5 : Outils et techniques pour appuyer la mise en œuvre d'un cadre de gestion des

- Le SCT est aussi responsable de l'application de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Les deux lois sont étayées par un ensemble de politiques stables. Cependant, les risques potentiels que les nouvelles technologies représentent pour la vie privée, la loi qu'on envisage d'adopter pour assurer la protection des renseignements personnels dans le secteur privé et un nombre sans précédent de projets de loi privés d'initiative parlementaire déposés dans la XXXVI^e législature pour assurer un accès accru au gouvernement auront des répercussions à cet égard. Des travaux sont en cours afin d'assurer un meilleur accès du public à la stratégie de l'information.
 - Les ministères du Conseil du Trésor ont approuvé le 12 février 1998 la nouvelle Politique concernant l'utilisation des langues officielles sur les réseaux informatiques à l'intention des fonctionnaires. Cette politique oriente la direction et le personnel quant aux modalités d'utilisation des nouvelles technologies de réseaux comme Internet.
 - Le Secrétaire a décidé récemment de renforcer le Programme de coordination de l'image de marque afin d'accroître la visibilité des programmes et des services de toutes les institutions du gouvernement du Canada. Pour ce faire, le gouvernement du Canada adoptera une approche uniforme quant à l'image de marque qu'il véhicule dans ses communications avec les Canadiens et les Canadiennes ainsi que dans la prestation de ses services aux citoyens.
 - Le Secrétaire a décidé récemment de renforcer le Programme de coordination de l'image de marque afin d'accroître la visibilité des programmes et des services de toutes les institutions du gouvernement du Canada. Pour ce faire, le gouvernement du Canada adoptera une approche uniforme quant à l'image de marque qu'il véhicule dans ses communications avec les Canadiens et les Canadiennes ainsi que dans la prestation de ses services aux citoyens.
- <http://www.pwgsc.gc.ca/sos/ext/bdp>
- sur le concept et le fonctionnement du PAA est disponible sur Internet à d'excellence du PAA afin de donner des conseils et des avis à ce sujet. L'information mise en œuvre du PAA dans l'administration fédérale. TPSGC a créé un centre secteur privé et les ministères pour cerner et résoudre les principaux problèmes de la dernière année, le SCT et TPSGC ont tenu de nombreuses consultations avec le aussi bien dans l'administration gouvernementale que dans l'industrie. Au cours de problèmes de capacité comme, par exemple, la pénurie croissante de compétences comportement des clients et des fournisseurs. Il ne néglige pas non plus les gestion du cycle de vie et qu'il insiste sur la nécessité d'un changement de

Dans l'immédiat, les priorités du groupe de travail consistent à faire mieux connaître l'ICP et à accélérer la mise en œuvre des applications pratiques dans les ministères, à résoudre les problèmes juridiques, stratégiques et opérationnels, à établir un cadre de gestion intégré, à concevoir un protocole d'entente interne que toute l'administration fédérale pourrait utiliser aux fins de certification parmi les autorités fédérales en la matière ainsi qu'à conclure des ententes de certification mutuelle parmi les autorités externes de certification. Tous ces travaux auront été menés à bien dans 18 mois.

1.3.4 : Initiatives et politiques stratégiques pour faire face aux enjeux en matière de TV/GI de l'administration fédérale

Contexte

La modernisation des services gouvernementaux, y compris les services administratifs internes, nécessite l'adoption de technologies de pointe et la réforme du processus d'acquisition. Les initiatives et les politiques stratégiques appartenant aux secteurs des technologies de l'information et de la gestion de l'information visent à rendre possible l'établissement d'un service à guichet unique d'accès à l'information gouvernementale, à orienter l'approche des ministères et organismes à l'égard des nouvelles technologies de communications et à établir un cadre pour la gestion globale des communications.

Réalisations en matière de rendement

- Après avoir coordonné la mise en place et la mise en œuvre des systèmes partagés PeopleSoft et SAP sur la gestion des ressources humaines et des ressources financières et matérielles respectivement, le SCT a amorcé le passage de sa participation active à la mise en œuvre des systèmes partagés à un rôle de suivi. La délégation de certaines responsabilités à Conseils et Vérification Canada s'est poursuivie, avec l'établissement du Centre de soutien des systèmes partagés.
- Le Secréariat a joué un rôle de leadership et de facilitation à l'intention de la gestion de l'information pour les cadres supérieurs ainsi qu'à celle des conseils d'administration et des groupes de concertation du Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI), dans le contexte de leurs démarches d'acquisition de licences d'exploitation pour toute l'administration fédérale. Ces deux systèmes partagés mettront fin à la participation active du SCT à l'acquisition de tels systèmes.
- Le secteur public et le secteur privé reconnaissent que l'utilisation croissante des TI dans l'administration gouvernementale exige la modernisation du processus d'acquisition. C'est pour cette raison que TPSSGC et le SCT ont introduit de concert le Processus d'acquisition axé sur les avantages (PAA), en 1997. Il s'agit d'une refonte en règle du processus gouvernemental d'acquisition conçu pour accroître l'efficacité, l'adaptation et la qualité des TI et des télécommunications de l'État, incluant l'analyse de l'utilisation des autres modes de prestation des services.

Le PAA se distingue des tentatives de réforme qui l'ont précédé parce qu'il traite l'acquisition comme une étape de la planification des immobilisations et de la

1.3.3 : Un environnement permettant d'offrir des services électroniques sécuritaires et accessibles aux Canadiens et aux Canadiennes

Contexte

La prestation électronique des services est la clé de l'amélioration de l'efficacité des services gouvernementaux, et elle est absolument indispensable pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes un accès accru et plus souple à leur gouvernement. L'utilisation d'Internet pour la prestation des services gagne constamment en popularité, et le gouvernement fédéral a fait de grands progrès pour surmonter de nombreux problèmes de mise en œuvre.

Dans ce domaine-là aussi, le gouvernement s'acquitte de ses engagements de mise en œuvre du *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information* de même que de son engagement de privilégier le commerce électronique comme mode de fonctionnement. Pour assurer la prestation électronique des services, le SCT est responsable de l'élaboration des politiques et de l'établissement des procédures nécessaires à la mise en œuvre de l'Infrastructure à clé publique (ICP) du gouvernement du Canada. L'ICP facilitera l'utilisation de la signature numérique comme mode de fonctionnement sécuritaire. L'ICP assurera la protection des renseignements personnels, le contrôle de l'accès, l'intégrité de l'information et son authentification.

Réalisations en matière de rendement

- Un groupe de travail interministériel de l'ICP basé au SCT a été chargé d'appuyer et de coordonner les activités de mise en œuvre de l'ICP du gouvernement du Canada. Il est composé de fonctionnaires sélectionnés, en détachement spécial de leurs ministères et organismes d'attache. C'est lui qui dirige l'élaboration de la politique, des normes, des pratiques et des ententes de certification mutuelle nécessaires à la mise en œuvre technique de l'ICP.

- Le SCT a créé un site Internet de l'an 2000 (www.info2000.gc.ca) pour informer le public des progrès du gouvernement et pour partager ses pratiques exemplaires avec les autres paliers de gouvernement et avec le secteur privé. De plus, un site Intranet fournit aux ministères fédéraux de l'information à jour sur les pratiques exemplaires pour régler le problème de l'an 2000 ainsi que sur les communications, la documentation de recherche et les faits nouveaux dans l'ensemble de l'administration gouvernementale.
- 5 000 produits (logiciels et équipements) couramment utilisés par les ministères fédéraux dans leurs relations avec le public, les autres paliers de gouvernement et le secteur privé. En travaillant en étroite collaboration avec la CFP, deux bureaux de recrutement spéciaux chargés des technologies de l'information ont été créés pour s'occuper des questions liées aux ressources humaines. De la même manière, on a mis à la disposition des ministères une source de financement pour les aider à réparer leurs systèmes essentiels à la mission de l'administration fédérale.

Le SCT a aussi collaboré avec les ministères pour élaborer des initiatives horizontales à l'échelle de l'administration fédérale pour résoudre les problèmes communs. Par exemple, en collaboration avec TPSCG, un bureau des acquisitions a été créé pour accélérer le processus d'obtention des ressources du secteur privé. De plus, un répertoire de renseignements sur la conformité des fournisseurs a été constitué avec TPSCG afin de recueillir et de partager de l'information commune sur la conformité de plus de gouvernementale.

- Le Groupe de travail interministériel de l'an 2000 et le Comité directeur des communications de l'an 2000, qui ont été mis sur pied, ont été chargés d'être les principaux véhicules d'information et des consultations interministérielles sur le problème de date de l'an 2000 et de faire en sorte que les communications soient conséquentes dans toute l'administration fédérale.
- Deux sondages exhaustifs à l'échelle du gouvernement fédéral ainsi qu'un examen au niveau des sous-ministres adjoints ont été menés à bien au printemps et à l'autisme de 1997. L'information que ces activités ont générée a donné aux ministères une bonne idée de leur situation et de ce qu'ils devraient faire. Les sondages ont aussi cerné les problèmes communs et les obstacles à surmonter, en soulignant la nécessité d'évaluer les progrès en fonction de ceux qui ont été réalisés à l'égard des fonctions essentielles à la mission de l'administration fédérale.
- Le SCT a collaboré avec les ministères et les organismes pour faciliter les préparatifs en vue de l'an 2000 de diverses manières, notamment :

- Le SCT a joué un rôle crucial de sensibilisation à l'importance et à l'urgence du problème. Il a obtenu l'appui et l'engagement des niveaux les plus élevés de l'administration gouvernementale, comme en témoignent les lettres récentes du premier ministre et du secrétaire du Conseil du Trésor, qui confirment que le défi de l'an 2000 est désormais un enjeu extrêmement prioritaire pour le gouvernement. Des représentants du SCT ont comparu devant deux comités parlementaires, le Comité permanent de l'industrie et le Comité permanent des comptes publics, et le Secrétariat continue à collaborer étroitement avec eux, pour apaiser leurs inquiétudes et pour mieux sensibiliser le public au problème.

Réalisations en matière de rendement

Toutefois, la principale activité du SCT consiste à maintenir l'impulsion des travaux amorcés, et il le fait en assurant le suivi des efforts des ministères fédéraux qui se préparent à franchir le cap de l'an 2000, en informant le grand public et le secteur privé du degré de préparation de l'administration gouvernementale et en aidant les ministères dans leurs préparatifs en vue de l'an 2000 pour s'attaquer aux problèmes et aux obstacles communs.

de l'information et de la gestion de l'information. C'est pourquoi chaque activité a été modifiée pour en tenir compte.

- Les *Orientations stratégiques pour la TI/GI au gouvernement* ont été validées par la collectivité des TI/GI de toute l'administration fédérale et elles ont obtenu depuis le soutien des ministres du Conseil du Trésor et du Sous-comité de gestion de l'information (SCGI) du Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor.

- On a réalisé de grands progrès sur plusieurs fronts, en assurant la sécurité de l'accès à l'information et des échanges d'information, ainsi qu'en ce qui concerne l'interopérabilité et les systèmes partagés de même que le renouvellement de la collectivité des TI/GI. Par exemple, on a réussi à mettre en œuvre des systèmes d'information ministérielle sur les ressources humaines, des systèmes de rapports financiers et des systèmes d'information pour la direction qui ont réalisé des millions de dollars d'économies pour les contribuables. On a aussi formé le Groupe de travail de l'infrastructure à clé publique et fait avancer bon nombre de dossiers juridiques et stratégiques.

- Le leadership stratégique du SCT a été étayé par un programme renforcé de communication avec la collectivité des TI/GI grâce aux mesures suivantes :
 - formation, en mars 1998, du Conseil fédéral-provincial-territorial des dirigeants principaux de l'information chargé d'étudier les possibilités de collaboration dans des initiatives intercompétences;

- réalisation avec succès du projet de réduction de la paperasserie pour les PME, dont le mandat a été mené à bien plus vite que prévu, avec une réaction élogieuse des PME. Les responsables ont réussi à éliminer plus de 70 p. 100 des irritants qui faisaient perdre le plus de temps aux PME, qui les ont félicités de ce qu'ils avaient fait pour réduire les exigences de rapport du gouvernement (voir le rapport d'étape d'octobre 1997 intitulé *Réduire la paperasserie pour les PME – Une réforme durable*);

- en étroite collaboration avec les ministères, le SCT a poursuivi ses travaux d'élaboration de nouvelles normes qui feront partie intégrante de l'évolution du commerce électronique en ce qui concerne, par exemple, les cartes à mémoire, la transmission sécuritaire des messages et la prestation électronique des services.

1.3.2 : Gestion du problème informatique de date de l'an 2000 en coordonnant et en signalant les progrès réalisés à l'égard des systèmes essentiels à l'échelle de l'administration fédérale

Contexte

Le problème informatique de date de l'an 2000 est inquiétant à l'échelle nationale aussi bien qu'à l'échelle internationale. Le SCT continue à faire preuve de leadership pour résoudre ce problème quant aux opérations du gouvernement fédéral. Compte tenu de sa nature, le problème touchera virtuellement toutes les activités du secteur des technologies

En octobre 1997, le SCT a adopté les *Orientations stratégiques pour la TV/GI* au gouvernement qui traduisent sa détermination d'optimiser l'utilisation des TV/GI afin d'atteindre les objectifs de renouvellement du gouvernement. Ces orientations stratégiques sont axées sur trois éléments : l'infrastructure, le service à la collectivité des technologies de l'information et l'innovation. Dans la dernière année, les activités entreprises en ce sens ont fait passer le gouvernement du Canada au-delà des principes d'orientation énoncés dans le *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information*, en lui faisant adopter une approche plus concrète et mieux focalisée.

Contexte

1.3.1 : Leadership et conseils stratégiques relatifs aux technologies de l'information et à la gestion de l'information (TV/GI) dans l'administration fédérale

Les technologies de l'information et la gestion de l'information (TV/GI) sont des éléments clés de l'infrastructure gouvernementale et des instruments cruciaux liés au renouvellement du programme de l'État. Les Canadiens et les Canadiennes s'attendent à obtenir des services abordables, accessibles et adaptés à leurs besoins. Ils s'attendent aussi à ce qu'on leur offre diverses méthodes d'accès à ces services. L'utilisation stratégique des TV/GI peut favoriser des méthodes plus rapides et plus souples d'exécution des programmes et de prestation des services aux citoyens. Parallèlement, toutes les entreprises des secteurs privé et public redoublent d'efforts pour résoudre le problème informatique de date de l'an 2000 afin d'assurer la continuité des opérations de leurs systèmes essentiels à la mission après le 1^{er} janvier 2000. Le SCT accorde une priorité absolue à la solution de ce problème.

Renseignements généraux

Les autorisations totales ont été augmentées dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses principalement afin d'inclure le financement de l'initiative de l'an 2000. Le dépassement de crédit de ce secteur d'activité (absorbé par les affectations inutilisées d'autres secteurs d'activité) découle des coûts additionnels de l'initiative de l'an 2000 et d'autres projets de technologies de l'information, qui ont été en partie compensés par une réduction des coûts liés à la surveillance des reportages des médias.

| | |
|----------------------------------|---------------|
| Depenses réelles en 1997-1998 | 19 694 957 \$ |
| Autorisations totales | 19 458 500 \$ |
| Depenses prévues (RPP 1997-1998) | 9 110 000 \$ |

Sommaire des renseignements financiers par secteur d'activité

Objectif du secteur d'activité : Assurer une prestation des services abordables et adaptés aux besoins grâce à l'utilisation des technologies de l'information.

1.3 : Technologies de l'information et gestion de l'information

sur le rendement. Le rapport *Une gestion axée sur les résultats 1998*, ses annexes et documents d'information seront adaptés aux besoins des comités permanents, à la lumière des propos recueillis pendant les échanges avec les parlementaires et les chercheurs qui les secondent dans leurs travaux.

- Pour faciliter au maximum la diffusion de l'information, on a amélioré l'accès électronique aux renseignements sur les résultats et sur le rendement. C'est ainsi que *Rendre compte des résultats* et les rapports ministériels sur le rendement sont disponibles sur Internet. En outre, la base de données sur les résultats et le rendement a été enrichie, puisqu'elle comprend désormais les principales constatations des examens, des liens aux bases de données sur les résultats, ainsi que les examens externes des rapports ministériels sur le rendement. La base de données générale a accès à plus de 1 700 examens. On peut la consulter au site Web du SCT pour prendre connaissance des renseignements sur les résultats et sur le rendement dont elle s'inspire. L'adresse du site Web de la base de données est : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/database.html>.

- On a préparé une nouvelle version provisoire de la politique sur la capitalisation et l'amortissement des biens immobiliers pour aider à élaborer et à mettre en œuvre les systèmes d'appui. La politique devrait être mise en œuvre pendant l'exercice 2001-2002. En outre, on a distribué aux ministères et organismes, pour examen et commentaires, un projet de politique sur le calcul des coûts et la détermination des responsabilités dans le contexte des lieux contaminés. Cette politique aidera le gouvernement à suivre plus étroitement les répercussions financières de ses responsabilités environnementales, et elle apportera aussi des éléments utiles pour la gestion des lieux contaminés.

- Les ministres du Conseil du Trésor et la haute direction du SCT ont obtenu l'information nécessaire pour être en mesure de prendre des décisions éclairées grâce à des analyses réalisées par des spécialistes des initiatives stratégiques, des présentations au Conseil du Trésor et des notes d'information à l'intention du Cabinet contenant des explications succinctes qui situent les propositions et les décisions requises dans le contexte voulu de la politique approuvée sur les marchés. Les ministres du Conseil du Trésor ont été informés du degré comparatif de la concurrence, de l'équité et de la transparence d'une année à l'autre de la politique gouvernementale d'acquisition, grâce aux rapports annuels sur la gestion des marchés.

- En ce qui concerne la comptabilité d'exercice des recettes fiscales, on a entrepris des travaux en collaboration avec Revenu Canada, le ministère des Finances Canada ainsi qu'avec le Bureau du Vérificateur général du Canada pour définir les catégories de ces recettes fiscales (impôt sur le revenu des particuliers, impôt sur le revenu des sociétés, droits de douane et d'accise, etc.). Quand la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice sera terminée, les rapports des recettes fiscales correspondront plus étroitement aux cycles économiques du Canada et permettront au gouvernement de déclarer à peu de frais des résultats financiers annuels plus précis.

- D'après une évaluation des documents sur le rendement de 1997, il semble que les parlementaires aient été peu informés des renseignements que ces documents pouvaient renfermer. De la série de tables rondes organisées par l'Institut d'administration publique du Canada et coparrainées par le SCT, il est ressorti qu'il fallait sensibiliser davantage les membres du Parlement aux résultats et aux données
- Cette année, pour faire en sorte que l'information liée à la planification traduisse les décisions découlant du Budget de 1998, les rapports sur les plans et les priorités des 80 ministères et organismes ont été déposés à la fin de mars, plutôt qu'en même temps que le Budget principal des dépenses. Il s'ensuit que les prévisions des dépenses qui y figurent coïncident avec celles du budget. Les rapports précisent les engagements précis – autrement dit ce que chaque ministère et organisme s'attend à accomplir au cours des trois prochaines années – qui serviront de base de comparaison à la mesure du rendement réel.
- Cette année, le président du Conseil du Trésor a déposé au Parlement des rapports sur le rendement des 80 ministères et organismes fédéraux. C'est la deuxième année que ces rapports sont déposés. Une approche d'apprentissage permanent fondée sur les examens par les pairs, l'évaluation de la réaction des parlementaires, les groupes de discussion et les activités de sensibilisation sert à améliorer ces rapports tous les ans.

Réalisations en matière de rendement

L'approche actuelle de préparation des rapports au Parlement sur le rendement et les plans est un élément essentiel de la fonction de contrôleur moderne, et elle a été adoptée par suite du Projet d'amélioration des rapports au Parlement. Elle a pour objet d'accroître la pertinence et la clarté de ces rapports, d'en accélérer la production et d'en améliorer l'accès pour les parlementaires ainsi que pour les Canadiens et les Canadiennes. Elle prévoit des rapports sur le rendement de chaque ministère et organisme ainsi qu'un rapport global sur le rendement à l'automne, de même que des rapports sur les plans et les priorités de chaque ministère et organisme au printemps.

Contexte

1.2.4 : Des plans et des rapports sur le rendement crédibles et pertinents

- Grâce aux allocutions que les représentants du gouvernement ont prononcées dans diverses foires commerciales, les gestionnaires fédéraux et les fournisseurs autochtones ont été mieux sensibilisés à la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SABEA), qui est une priorité gouvernementale.
 - On a entrepris et mené à bien l'élaboration d'une interface de cartographie du *Répertoire des biens immobiliers fédéraux*. Il sera donc plus facile d'avoir accès à l'information sur ces biens.
 - Grâce aux allocutions que les représentants du gouvernement ont prononcées dans diverses foires commerciales, les gestionnaires fédéraux et les fournisseurs autochtones ont été mieux sensibilisés à la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SABEA), qui est une priorité gouvernementale.
- d'obtenir des avis du ministère de la Justice Canada dans le cas d'aliénation des terres fédérales.

professionnelle, axée sur les activités, qui favorisera un sentiment d'identité et de direction dans la collectivité des biens immobiliers. Le Comité consultatif en matière d'apprentissage s'est prononcé en faveur d'un programme de perfectionnement professionnel et de certification à l'intention des responsables de la gestion du matériel. La mise en œuvre de ce programme devrait accroître le professionnalisme des intéressés tout en améliorant les fonctions de gestion du matériel et des marchés, ce qui contribuerait à une exécution plus efficace des programmes et à des économies.

- La pertinence du *Règlement sur les marchés de l'État* a été confirmée par un examen effectué pour vérifier sa compatibilité avec les accords commerciaux.

- On a donné des conseils, des exposés et des séances d'orientation sur la politique et les pratiques de gestion des marchés aux gestionnaires des ministères et organismes fédéraux de tout le pays pour favoriser la concurrence et l'équité dans le système d'acquisition du gouvernement. Les gestionnaires ont aussi eu l'occasion de s'exprimer sur la nécessité de procéder à une révision des politiques et d'obtenir une plus grande marge de manœuvre dans certaines situations. Ces activités ont amélioré leur capacité de gérer les affaires du gouvernement de façon concurrentielle, conformément aux obligations que les traités commerciaux internationaux et intérieurs imposent au gouvernement du Canada ainsi qu'aux obligations qui découlent du *Règlement sur les marchés de l'État*.

- Le SCT a contribué à l'élaboration d'une norme de rendement des projets nationaux qui aidera les ministères à réaliser les projets dans les délais sans dépasser les limites de leur budget. Il a donné des conseils aux ministères du Conseil du Trésor et aux gestionnaires des ministères sur les stratégies d'acquisition et sur la politique de gestion des grands projets de l'État et des autres projets, ce qui a accru l'efficacité avec laquelle les projets sont réalisés et généré des avantages socio-économiques connexes.

- On a mené à bien les révisions de plus de la moitié des politiques sur les biens immobiliers. À cette fin, on a non seulement simplifié le libellé des documents, mais aussi communiqué plus d'information en vue de l'aliénation des édifices à valeur patrimoniale, mis à jour et simplifié la politique sur l'accessibilité, mis à jour la politique d'investissement et la politique sur l'utilisation des installations et précisé les exigences de la politique sur l'environnement.

- Le SCT a donné l'orientation sur les répercussions éventuelles de la décision *Delgamuukw* (titre autochtone) de la Cour suprême du Canada. On a conseillé aux ministères de procéder à une évaluation des risques liés au titre autochtone et

- Le SCT a pris les premières mesures en vue de la création de l'Institut des biens immobiliers qui assurera les services de formation et de perfectionnement accrus à la collectivité professionnelle et établira des liens avec les autres paliers de gouvernement et avec le secteur privé. L'Institut regroupera les intérêts communs de divers aspects de la fonction de contrôleur dans une organisation plus
- C'est parce qu'il est favorable au rôle de conseil de gestion du Conseil du Trésor que le Secrétaire a fait approuver en mars 1998 l'idée d'obliger les ministères et organismes à soumettre, aux fins d'approbation, un plan annuel de recouvrement des coûts en même temps que le Plan d'activités. Il vise ainsi à rendre possible un aperçu global du recouvrement des coûts à l'échelle du gouvernement ainsi qu'à établir les principes et le cadre sur lesquels les décisions de recouvrement des coûts sont fondées, de même qu'à favoriser une surveillance et une responsabilisation à la fois accrues et plus uniformes des ministères en ce qui concerne le recouvrement des coûts.
- Après d'importantes consultations auprès des entreprises privées, des groupes de consommateurs ainsi que des ministères et organismes, le gouvernement a annoncé en avril 1997 sa nouvelle *Politique sur le recouvrement des coûts et la tarification*, qui privilégie une consultation réelle et la responsabilité du gouvernement envers les citoyens et les contribuables, en plus de l'engager à étudier les effets cumulatifs de ses activités de tarification. En outre, le président du Conseil du Trésor y offre ses services à ses collègues du Cabinet et à tous les citoyens afin d'analyser les points litigieux de façon à concilier les intérêts divergents.
- Pendant l'exercice 1997-1998, le Conseil du Trésor a approuvé sept règlements pris pour l'application de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Il s'agissait dans chaque cas de modifications ou de substitutions de règlements en vigueur, dans le but de favoriser la mise en œuvre de la nouvelle technologie et des systèmes sans papier ainsi que de simplifier les procédés (voir p. 75-76).
- L'examen exhaustif du cadre de la réglementation prévu par la *Loi sur la gestion des finances publiques* se poursuit afin de déterminer comment les règlements financiers pourraient être améliorés pour être plus compatibles avec le nouveau contexte gouvernemental.
- Le SCT élabore les principes grâce auxquels il sera possible de créer et de maintenir un environnement propice à une gestion judicieuse des risques afin de maximiser les chances que les objectifs gouvernementaux soient atteints. Les consultations ont déjà commencé en vue de l'établissement d'une approche de gestion des risques axée sur les résultats afin d'aider les gestionnaires à mieux comprendre, à mieux gérer et à mieux communiquer les risques et les choix connexes.
- L'automne de 1998. Plusieurs documents de travail ont été publiés au site Web de la SIF, à http://www.publiservice.tbs-sct.gc.ca/tfs_sif/FIS-SIF.htm (in English, -ehlm).

première étape de l'élaboration des modules de formation sera menée à bien à

- Un cadre de formation sur la SIF a été conçu à l'intention des gestionnaires ministériels et des spécialistes fonctionnels. Ce cadre précise les audiences, les modules, les options de conception et de prestation, les méthodes d'apprentissage, les coûts et les décisions qui s'imposent pour que la mise en œuvre de cette initiative à l'échelle de toute l'administration gouvernementale soit couronnée de succès. La SIF ainsi qu'avec des modifications au processus budgétaire et à celui des rapports. Dans le cadre de modifications d'envergure compatibles avec la mise en œuvre de la pratiques gouvernementales ont été recommandées; elles pourraient être apportées toutes les opérations. Certaines modifications qui faciliteraient la modernisation de l'œuvre la SIF, qui prévoit l'adoption intégrale de la comptabilité d'exercice pour confirmer qu'il ne serait pas nécessaire de modifier ces dispositions pour mettre en compte la comptabilité d'exercice de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le rapport a On a mené à bien la recherche et les consultations sur les articles relatifs à la comptabilité d'exercice de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le rapport a permis de mesurer cette information de façon crédible pour pouvoir l'utiliser afin d'améliorer les services, les politiques et la responsabilisation.
- L'une des étapes clés de la modernisation de la fonction de contrôleur consiste à améliorer la mise en corrélation de l'information sur les résultats et des coûts réels tant pour la planification des activités que pour les rapports au Parlement. Le cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) de chaque ministère et organisme prévoit une seule structure de responsabilité pour la gestion de l'organisation, la répartition des ressources gouvernementales et les rapports au Parlement. L'information à ce sujet est constamment mise à jour, et l'on insiste beaucoup sur l'inclusion d'engagements en matière de résultats mentionnés dans *Une gestion axée sur les résultats 1998* et sur la mise en œuvre de pratiques permettant de mesurer cette information de façon crédible pour pouvoir l'utiliser afin d'améliorer les services, les politiques et la responsabilisation.
- On a mené à bien la recherche et les consultations sur les articles relatifs à la comptabilité d'exercice de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le rapport a permis de mesurer cette information de façon crédible pour pouvoir l'utiliser afin d'améliorer les services, les politiques et la responsabilisation.

Réalisations en matière de rendement

Pour assurer le leadership stratégique de la fonction de contrôleur de toute l'administration gouvernementale en ce qui concerne la gestion des ressources, le SCT est bien décidé à mettre en place un cadre de gestion privilégiant les pratiques et les valeurs éthiques, les systèmes de contrôle et la gestion des risques.

Contexte

1.2.3 : Des normes, une capacité de perfectionnement, des mesures d'encouragement et des processus qui promeuvent une saine gestion des ressources publiques pour atteindre les résultats désirés, y compris des pratiques et des valeurs éthiques, des systèmes de contrôle appropriés et une gestion des risques réfléchie

Les points saillants de l'étude interministérielle sur le rendement figurent à l'annexe A d'*Une gestion axée sur les résultats 1998*. Le rapport de l'étude contient les propositions de lignes directrices en vue de l'introduction des rapports interministériels sur le rendement des initiatives et des programmes horizontaux dont l'utilisation pourrait être généralisée dans toute l'administration gouvernementale. Ces propositions de lignes directrices évolueront à mesure qu'on se familiarisera avec ce genre d'études interministérielles sur le rendement.

- Les vérifications, les évaluations et les examens sont des moyens d'avoir accès au rendement et de le gérer qui sont désormais directement intégrés dans les rapports ministériels sur le rendement. Dans le domaine des vérifications internes, on a entrepris une analyse d'envergure pour déterminer quelle est la meilleure infrastructure de soutien de la fonction moderne de contrôleur. L'analyse contribuera au renforcement de la fonction de vérification interne dans l'ensemble de l'administration gouvernementale et garantira que les deniers publics seront dépensés comme il se doit, en faveur des Canadiens et des Canadiennes.
- Le Secrétariat a assuré, de concert avec les ministères, le leadership et la direction des travaux d'élaboration d'un cadre de responsabilisation faisant appel à une nouvelle approche intégrée pour la production des rapports sur les programmes et le rendement qui devrait devenir obligatoire pour les initiatives interministérielles. Grâce à ces efforts, les ministères participants ont pu adopter une vision commune et s'engager à coordonner plus étroitement leurs efforts pour s'attaquer aux enjeux qui débordent les limites sectorielles (c.-à-d. la gestion des enjeux horizontaux).
- L'information tirée des examens ministériels a été extrêmement utile au Secrétariat pour étayer et guider les travaux relatifs au problème informationnel de l'an 2000, ainsi que pour poursuivre l'élaboration de la Stratégie d'information financière (SIF).
- Comme le gouvernement s'y était engagé dans le rapport *Rendre compte des résultats* publié l'an dernier, une analyse-pilote horizontale (ou si l'on préfère une analyse interministérielle du rendement) des initiatives dans le domaine de la santé a été menée à bien pour évaluer les réalisations en ce qui concerne les engagements gouvernementaux à cet égard qui avaient été annoncés dans le discours du Trône de 1996. Puisque les rapports interministériels sur le rendement des initiatives du domaine de la santé couvrent divers ministères et plusieurs paliers de gouvernement, ainsi que d'autres secteurs contribuant à la prestation des services, les résultats obtenus ne peuvent pas être considérés comme exclusivement attribuables au gouvernement fédéral ou à une organisation quelconque. Cette étude a été menée par le gouvernement fédéral avec la collaboration de plus de 24 organisations, à savoir des ministères et des organismes centraux de l'administration fédérale, leurs homologues provinciaux, le Comité de recherche stratégique et d'autres partenaires.

Réalisations en matière de rendement

deniers publics et les efforts du gouvernement sont investis judicieusement et que le système dispose de mécanismes de contrôle valables. Les vérifications donnent des conseils et des assurances sur les données d'évaluation du rendement, sur la validité de la gestion des ressources de l'État et sur la pertinence des mesures de contrôle. Les évaluations sont un mécanisme de gestion et de gouvernance grâce auquel on peut porter des jugements sur les enjeux de programmes importants ainsi qu'analyser les grands résultats stratégiques. Bref, ces examens sont propices à une culture de gestion axée sur les résultats, la transparence et la responsabilisation.

Les examens efficaces sont ceux qui s'attaquent à des questions pertinentes en temps opportun et de façon crédible, et qui donnent des résultats utilisables. Ce sont notamment des vérifications, des évaluations et divers types d'examen. Il s'agit d'éléments essentiels de la fonction de contrôleur moderne, et tous ces examens sont des sources primaires d'information de gestion d'importance critique. Ils nous assurent que les

Contexte

1.2.2 : Gestion rigoureuse des ressources et des actifs publics

Chacun des ministères-pilotes réalise actuellement plusieurs projets d'amélioration portant sur diverses priorités ministérielles. C'est le cas notamment de l'examen continu de la fonction de contrôleur de la Défense nationale, qui entame sa troisième année, du projet *Élimination des obstacles* de Développement des ressources humaines Canada et de la planification renouvelée des activités d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Les ministères-pilotes intègrent ces initiatives et d'autres travaux portant sur divers aspects de la gestion dans leurs cadres d'évaluation de la modernisation de la fonction de contrôleur.

Les cinq ministères qui ont accepté de mener les projets-pilotes et de contribuer à diriger les efforts de modernisation sont : Développement des ressources humaines Canada, Défense nationale, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada ainsi que Ressources naturelles Canada. Les évaluations de la fonction de contrôleur seront terminées à l'automne de 1998; elles comprendront des études d'experts-conseils, des sondages auprès de la clientèle et du personnel de première ligne et des questionnaires détaillés à l'intention des cadres supérieurs, de tous les gestionnaires de ressources et du personnel des services financiers.

Le Groupe de travail donnera aussi des conseils et soumettra des recommandations directement au secrétaire et au président. Secrétariat. Le Groupe de travail donnera aussi des conseils et soumettra des recommandations directement au secrétaire et au président.

- Pour amorcer la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne, le SCT a mis sur pied le Conseil consultatif des normes composé de cadres supérieurs hautement compétents du secteur privé et l'a mandaté de faire bénéficier le gouvernement de ses conseils à cet égard, et il a aussi chargé le Groupe de travail sur la modernisation composé des sous-ministres des cinq ministères-pilotes de diriger les efforts en ce sens, en demandant au Conseil de la fonction de contrôleur constitué de sous-ministres adjoints des mêmes ministères-pilotes d'assurer les échanges de pratiques exemplaires et de donner des conseils sur la mise en œuvre de la fonction modernisée. Au cours des années à venir, ces trois organismes consultatifs de direction géreront la mise en œuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, en collaboration avec la Direction de la fonction de contrôleur du Secrétariat. Le Groupe de travail donnera aussi des conseils et soumettra des recommandations directement au secrétaire et au président.

Réalisations en matière de rendement

L'approche d'un conseil de gestion adoptée par le Secrétariat renforceront les centres d'excellence ainsi que l'approche globale adoptée par le centre de l'administration fédérale pour faciliter le passage à une fonction de contrôleur moderne.

Atteindre le niveau d'excellence auquel le gouvernement s'est engagé exigera un effort et un leadership soutenus pendant plusieurs années. Le Bureau chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur a été créé pour fournir le soutien voulu, pour contribuer à la coordination des initiatives en cours et pour en lancer de nouvelles, au besoin. Cinq ministères ont accepté de devenir des pilotes pour la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne. La réorganisation récente de la Direction du contrôleur général et

Contexte

1.2.1 : Mise en œuvre progressive des principes de la fonction de contrôleur moderne au cours de la prochaine décennie

Le rapport du groupe de travail indépendant est disponible au site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor sous la rubrique « Politiques et publications – En collaboration ».

Il faudra plus que des ajustements techniques pour mettre en œuvre les recommandations du Groupe de travail, car de nombreuses initiatives soutenues s'imposent pour mener à bien cette modernisation. Qui plus est, il faudra revoir de fond en comble la façon du Secrétariat de s'acquitter de ses responsabilités d'organisme d'établissement de normes ainsi que d'organisme d'appui et de surveillance de la fonction de contrôleur dans l'ensemble de l'administration gouvernementale.

La modernisation de la fonction de contrôleur est l'une des priorités clés du SCT. Le gouvernement a accepté le *Rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada*, et il a pris l'engagement d'en mettre les recommandations en œuvre sans retard indu. Selon les auteurs du Rapport, une amélioration considérable s'impose pour que la fonction de contrôleur puisse répondre efficacement aux besoins actuels et futurs.

La fonction de contrôleur est en effet au cœur de l'efficacité et de la capacité du gouvernement de rendre compte de ses actes au Parlement et aux citoyens du Canada.

Marcel Massé
Président du Conseil du Trésor
Le 15 janvier 1998

effectivement de mettre le cadre à jour en se fondant sur un examen de la fonction de contrôleur mené par un groupe de travail indépendant formé de dirigeants du secteur privé et du secteur public. L'une des recommandations clés du groupe de travail a pour objet de transformer la fonction de contrôleur classique, qui est étroite et spécialisée, en une responsabilité fondamentale de tous les gestionnaires de la fonction publique. Cette transformation devrait générer un avantage global clé, puisqu'elle accroîtrait l'efficacité avec laquelle le gouvernement s'acquitterait de sa mission et atteindrait ses objectifs. Elle devrait en outre assurer au Parlement ainsi qu'aux Canadiens et Canadiennes une meilleure information, en accroissant la responsabilisation du gouvernement envers chacune de ses décisions. Les recommandations du groupe de travail entraîneront d'importants changements culturels qui s'étaleront sur plusieurs années.

les politiques et les programmes nationaux dans les régions, notamment en ce qui concerne les enjeux de la prestation des services.

1.2 : Fonction de contrôle

Objectif du secteur d'activité : Une fonction de contrôleur moderne pour gérer les ressources de l'Etat.

Sommaire des renseignements financiers par secteur d'activité

| | |
|----------------------------------|--------------|
| Depenses prévues (RPP 1997-1998) | 7 320 000 \$ |
| Autorisations totales | 9 151 100 \$ |
| Depenses réelles en 1997-1998 | 9 714 165 \$ |

Les dépenses réelles de ce secteur d'activité, qui ont été supérieures aux autorisations totales, ont été compensées par des ressources inutilisées dans d'autres secteurs d'activité. Ces coûts additionnels ont été approuvés par la direction pour des initiatives comme les rapports ministériels sur le rendement, le perfectionnement professionnel et des services de qualité.

Renseignements généraux

Une fonction de contrôleur moderne implique des mesures vigoureuses de gestion des ressources publiques, des normes d'éthique élevées et des dispositions propres à assurer une surveillance appropriée des activités des parlementaires. Pour offrir aux Canadiens et aux Canadiennes des services de haute qualité à prix abordable, les gestionnaires ont besoin d'une marge de manœuvre, de mesures d'incitation et d'information. Il s'ensuit que la fonction de contrôleur moderne est axée sur les résultats, la responsabilisation et la gestion des risques.

Les éléments fondamentaux du cadre actuel de cette fonction correspondent à la façon classique de l'assurer :

- ❖ un seul et unique Trésor;
- ❖ un processus discipliné de production des documents budgétaires et d'affectation des crédits, compatible avec les règles parlementaires;
- ❖ un ensemble ferme de politiques financières et d'autres politiques administratives;
- ❖ un personnel de gestion des finances, des acquisitions, du matériel, des propriétés et d'examen très professionnel.

Même si ces éléments ont fonctionné efficacement dans le passé, nous sommes convaincus que le cadre dans lequel ils se situent doit être modernisé et amélioré afin que le gouvernement puisse servir les Canadiens et les Canadiennes. On s'efforce

L'Institut national de la qualité et le SCT ont établi le *Cadre d'efficacité optimale des organisations au service du public*, avec l'aide des ministères, des

organisations du secteur public et des conseils de qualité de tout le pays. Ce cadre aidera les ministères à assurer une prestation efficace du service axée sur le citoyen, puisqu'il s'inspire d'une base solide de principes de qualité tels que la coopération, le travail d'équipe et le partenariat. En outre, c'est un cadre qui évoluera, avec la contribution des ministères, pour devenir un instrument empiriquement valide que le secteur public pourrait utiliser comme outil d'évaluation de toute l'administration gouvernementale.

Affaires réglementaires

Le Secréariat se concentrera sur la gestion des initiatives de réglementation et sur les enjeux stratégiques horizontaux en refocalisant les efforts aux premières étapes de l'élaboration de la réglementation et en accroissant la responsabilisation des ministères à l'égard de la prise de décisions en matière de réglementation.

Réalisations en matière de rendement

- On a réalisé de grands progrès pour mener à bien de nombreux dossiers du programme de réforme de la réglementation du gouvernement. Une série d'initiatives coordonnées sont en cours pour accroître la capacité des ministères et des organismes centraux d'améliorer leur traitement des questions réglementaires ainsi que de mieux appuyer le processus décisionnel des ministres et du Cabinet en matière de réglementation. Ces efforts ont contribué à faire passer l'accent des opérations individuelles à l'adoption d'un point de vue horizontal pour aborder les enjeux stratégiques communs, par exemple, les répercussions réglementaires du problème informatique de l'an 2000 pour les ministères. Ils ont aussi mené à une responsabilisation accrue des ministères, en intégrant le document annuel Projets de réglementation dans le Rapport sur les plans et les priorités du printemps, ainsi qu'en allant plus loin que les résultats des initiatives de réglementation d'envergure cernées dans le Rapport sur le rendement de l'automne. Ces deux documents sont déposés devant le Comité parlementaire permanent intéressé, qui les étudie.

Conseils régionaux

- Le SCT a appuyé les efforts des conseils régionaux fédéraux en vue de coordonner les enjeux administratifs et ceux de la prestation des services des opérations régionales, en :
 - organisant des réunions nationales des présidents et des gestionnaires de ces conseils afin qu'ils puissent discuter des enjeux stratégiques, y compris ceux de la prestation des services, ainsi que rencontrer des hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux;
 - coordonnant les échanges d'information entre les conseils régionaux, les organismes centraux et les ministères, notamment sur les enjeux de la prestation des services;
 - donnant des avis aux organismes centraux, aux administrations centrales des ministères et aux conseils régionaux afin de les aider à planifier et à communiquer

Services de qualité, Rapport d'étape, 1996 (publié en 1997), un aperçu des progrès réalisés jusqu'à présent par l'administration gouvernementale pour la mise en œuvre de l'Initiative sur les services de qualité.

Pour obtenir ces rapports, communiquez avec le Secrétaire au (613) 952-8781.

Dans sa réponse aux recommandations du Comité permanent des comptes publics sur l'Initiative sur les services de qualité, le gouvernement a déclaré que l'Initiative serait élargie afin d'englober toute la prestation des services axée sur les citoyens et qu'elle comprendrait les nouvelles approches intégrées en la matière, comme les guichets unifiés et les partenariats, notamment avec les autres paliers de gouvernement.

- Plusieurs initiatives clés ont été entreprises dans l'optique du passage à une prestation des services axée sur les citoyens; elles se poursuivront dans le cadre d'une stratégie élargie d'amélioration du service de toute l'administration fédérale au cours des années à venir.

Le Secrétaire ainsi que TPSSGC ont amorcé une série de projets-pilotes dans toutes les régions du Canada pour repenser la présentation des numéros de téléphone du gouvernement du Canada dans les répertoires téléphoniques publics. On passera de la présentation actuelle par ministère et par organisation à une nouvelle présentation fonctionnelle des programmes et des services gouvernementaux.

Dans ce contexte, on s'est efforcé de conclure des partenariats avec les gouvernements provinciaux, notamment avec l'Île-du-Prince-Édouard, grâce au Partenariat de l'économie du savoir (PES) et avec l'Ontario. On mènera d'autres projets-pilotes à Rimouski, au Québec (dans le cadre d'une initiative du Conseil régional du Québec), de même qu'à Saskatoon, en Saskatchewan, et à Prince George, en Colombie-Britannique.

Enfin, on a mené à bien un échange de pratiques exemplaires en matière de publication de répertoires entre le gouvernement du Canada et celui des États-Unis. Cette initiative couronnée de succès mènera à des échanges avec d'autres gouvernements.

Le SCT a mis sur pied le Réseau interministériel de centres d'appel (RICA), qui regroupe une cinquantaine de gestionnaires de centres d'appel des ministères et organismes fédéraux. Le RICA a pour mandat de servir de tribunes d'échange des pratiques exemplaires, des innovations et des solutions technologiques, ainsi que d'aider les ministères et organismes dans leurs recherches d'améliorations globales du rendement de ces centres, notamment grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de normes de service ainsi qu'à la recherche de l'excellence en matière de prestation.

- Organismes de service spécial, le Guide du gestionnaire sur l'incidence de la diversification des modes de prestation des services (DMPS) sur les ressources humaines, la Politique de prise en charge des services de l'État par des fonctionnaires et d'autres documents-ressources.*

Enfin, le SCT a conçu un cadre de constitution de partenariats axés sur les résultats intitulé *Le service centré sur le citoyen et l'option partenariat* (à l'état d'ébauche), dont les ministères pourront s'inspirer pour améliorer la prestation des services dans l'administration fédérale (le texte est déjà disponible sur le site Web)
- Services de qualité**

On continue à marquer des points dans l'Initiative sur les services de qualité du gouvernement et en aidant les ministères à fournir aux Canadiens et aux Canadiennes des services de qualité faciles d'accès et adaptés à leurs besoins. La mesure de la satisfaction de la clientèle et des normes de service ainsi que les rapports sur ces deux éléments font partie intégrante des rapports sur les plans et les priorités des ministères ainsi que des futurs rapports ministériels sur le rendement. Le Secrétariat s'est engagé à inclure dans ces derniers rapports des analyses du degré d'intégration des services de qualité dans les activités des ministères.

En outre, le Secrétariat continuera à faire office de dépôt des pratiques considérées comme réussites provenant des ministères et organismes; il continuera aussi à développer et à encourager la recherche ainsi qu'à faciliter l'échange d'information avec des organisations comme l'Association canadienne de la qualité dans le secteur public, l'Institut national de la qualité, le Réseau interministériel de la qualité, le Réseau interministériel de centres d'appel et le Réseau de prestation des services axés sur les citoyens, de même que dans des publications comme *Transformation et Innovations : Notes sur les pratiques exemplaires*.

Réalisations en matière de rendement

Les rapports de diverses études commandées portant sur plusieurs aspects d'importance de la prestation des services ont révélé des progrès en ce qui concerne la consultation de la clientèle et l'application de normes de service, même s'il faut consacrer plus d'efforts à la mesure de la satisfaction de la clientèle. Il s'agit des études suivantes :

 - une étude de Conseils et Vérification Canada menée pour obtenir un « instantané » des progrès réalisés en vue d'élaborer et de mettre en œuvre des normes de service dans divers ministères fournissant d'importants services gouvernementaux aux citoyens;

une étude menée par Statistique Canada sur l'utilisation de pratiques propices à la prestation de services de qualité dans des organisations choisies au hasard dans l'administration fédérale;

provinces, qui nommeraient chacune un membre au conseil d'administration, ainsi qu'avec les utilisateurs des ports, qui recommanderaient la majorité des membres du conseil, pour faire en sorte que ces commissions soient sensibles aux besoins et aux priorités des utilisateurs locaux.

Fondation canadienne pour l'innovation – Cette société sans capital-actions à régie partagée dont le gouvernement fédéral a nommé certains des membres du conseil d'administration a entrepris ses activités et commencé à distribuer des fonds (800 millions de dollars sur cinq ans) pour améliorer l'infrastructure de recherche du Canada.

Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire – Cet organisme s'inspire de la Fondation canadienne pour l'innovation; le projet de loi qui en porte création a été déposé par le ministre des Finances; il est actuellement à l'étude au Sénat. La Fondation a pour mission d'administrer et de décerner pendant dix ans des bourses d'études d'en moyenne 3 000 \$ par année à 100 000 étudiants des niveaux collégial et universitaire à partir de l'an 2000. Cette initiative est directement liée à celle des « Perspectives-Jeunesse » annoncées dans le discours du Trône de septembre 1997.

Le Secrétaire a donné des avis et des conseils en vue de la constitution en organismes de service spéciaux de Placements Épargne Canada (ministère des Finances Canada) et de Mesures Canada (Industrie Canada).

• Un examen indépendant a été mené à bien sur le rôle joué par le SCT, le Bureau du Conseil privé, le ministère de la Justice Canada et la CFP dans la création de l'Agence canadienne d'inspection des aliments. L'examen avait pour objectif de tirer des leçons susceptibles d'être appliquées ultérieurement dans le contexte d'initiatives analogues. Il a démontré de quelle façon les organismes en question ont participé à la création de l'Agence, précisé les intérêts des organismes centraux à cet égard et défini la nature des enjeux stratégiques que la création de l'Agence a soulevés, de même que les mécanismes de coordination et de prise de décisions établis afin d'en assurer le succès.

• Le Secrétaire a donné des conseils et de l'aide à différents ministères, comme la Défense nationale, Environnement Canada, le ministère du Patrimoine canadien et Anciens Combattants Canada, pour leur permettre de trouver la configuration optimale de différents éléments d'exécution des programmes dans le contexte de la DMPS. Le SCT a aussi coparrainé une étude du Programme de l'environnement atmosphérique d'Environnement Canada afin d'évaluer d'autres modes de prestation des services.

• Comme il reconnaît l'importance de faciliter l'accès aux publications et à l'information et de les rendre plus largement disponibles dans l'administration gouvernementale ainsi qu'au public, le SCT a créé un site Web « Les services et l'innovation » sur la diversification des modes de prestation des services. Il voulait notamment se servir du site pour diffuser des documents comme le *Cadre d'examen des différents modes d'exécution des programmes* du Conseil du Trésor, *Devenir un*

Diversification des modes de prestation des services

L'une des stratégies clés de la modernisation de la prestation des services a consisté à envisager dans l'ensemble du processus de planification des activités le recours à d'autres modes de prestation ainsi qu'à des initiatives connexes conçues pour améliorer le rendement du gouvernement en réponse aux besoins des citoyens. Il a fallu chercher dans ce contexte de meilleures façons, plus novatrices, de travailler dans l'administration fédérale ainsi qu'en partenariat et en collaboration avec les provinces, le public et le secteur privé.

Les ministères se chargent de la gestion du changement dans leurs secteurs de responsabilité, tandis que le Secrétariat joue à la fois un rôle de facilitateur, en contribuant à résoudre les problèmes, et un rôle stratégique de surveillance à titre d'organisme central, en se concentrant sur les intérêts du gouvernement dans son ensemble.

Réalisations en matière de rendement

- Le Secrétariat a présenté au Conseil du Trésor un rapport horizontal précisant les objectifs de renouvellement que les ministères et organismes veulent atteindre grâce à divers modes de prestation des services et il a proposé un mécanisme d'évaluation fondé sur les valeurs et les résultats afin d'aider les ministres à analyser les plans ministériels en fonction, par exemple, de l'intérêt public, des langues officielles et des aspects de l'image de marque du gouvernement fédéral.
- Le Secrétariat a donné des avis et des conseils sur les cadres d'élaboration des politiques, de gouvernance et de responsabilisation, ainsi que sur la rédaction des textes législatifs en vue de la création de l'agence Parcs Canada et de l'agence canadienne des douanes et du revenu (le Parlement étudie actuellement les projets de loi correspondants). La création de ces agences avait été annoncée dans le Budget de 1996.
- Le SCT a aussi contribué aux réalisations suivantes :

Office d'investissement du Régime de pensions du Canada – Adoption d'une loi portant sur la création d'une société d'Etat dispensée, au sein de laquelle chaque province recommanderait un membre au conseil d'administration. Cet office sera chargé d'investir les fonds excédentaires du Régime de pensions du Canada. On s'attend à pouvoir ainsi investir plus de 100 milliards de dollars en dix ans. Les fonds seront investis dans l'intérêt des bénéficiaires.

Commission canadienne du blé – Adoption d'une loi portant sur la création d'une société à régie partagée dont les agriculteurs éliraient par scrutin la majorité des membres du conseil d'administration, de façon à assurer que la Commission soit toujours sensible aux besoins et aux priorités des agriculteurs.

Administrations portuaires canadiennes – Adoption d'une loi portant sur la création de sociétés sans capital-actions à régie partagée avec les municipalités et les

Dans le cadre de ses efforts constants pour améliorer et moderniser la prestation des services du gouvernement fédéral aux Canadiens et aux Canadiennes, le Secrétariat s'est concentré encore davantage sur la prestation des services au cours de l'année écoulée, en réorganisant son programme à cet égard et en le regroupant sous l'égide du nouveau Secteur du service et de l'innovation, qui a pour mandat d'élaborer une stratégie pangouvernementale pour améliorer la prestation des services aux Canadiens et aux Canadiennes. Ce changement a fusionné le Secteur de la diversification des modes de prestation des services et l'équipe de l'innovation et des services de qualité relevant du sous-contrôleur général.

Contexte

1.1.3 : Approches novatrices et axées sur les citoyens dans l'exécution des programmes et la prestation des services gouvernementaux

- Il n'y a pas eu d'autres évaluations du processus de planification des activités en 1997-1998. Le Secrétariat mène actuellement un examen fondamental de son approche à cet égard afin d'améliorer le processus au prochain exercice.
- Le SCT a utilisé le processus de planification des activités pour insister sur son analyse horizontale des tendances et des répercussions découlant des dépenses de programmes et en élargir la portée. C'est dans ce cadre qu'il a regroupé des renseignements sur les programmes pour la jeunesse ainsi que pour les PME.
- Le Secrétariat cherche à obtenir une rétroaction du président et des ministres du Conseil du Trésor sur la qualité de ses services d'analyse de programmes et de prestation de conseils.

Réalisations en matière de rendement

Pour assurer efficacement la planification des ressources et la gestion des dépenses, le SCT doit bien comprendre les priorités, les pressions et les enjeux ministériels et interministériels. L'analyse des propositions ministérielles que le Secrétariat effectue et les conseils qu'il donne à ce sujet aident le Conseil du Trésor dans son rôle de décideur. Le recours aux équipes du SCT et à sa méthode de prestation des services aux ministères grâce à un guichet unique sont la clé du succès à cet égard.

Contexte

1.1.2 : Analyse des programmes et conseils fondés sur une connaissance approfondie des priorités, des politiques, des tensions et des enjeux ministériels et interministériels ainsi que sur l'information fondée sur les résultats

- Les renseignements financiers sur le crédit pour éventualités du gouvernement figurent au tableau 1, p. 57.
- Les virements à même le crédit ont contribué à l'administration efficiente du gouvernement, en fournissant aux ministères les fonds nécessaires pour absorber les répercussions des conventions collectives signées trop tard en 1997-1998 pour que le Budget principal des dépenses en tienne compte.
- Ces transferts ont tous été autorisés en vertu du pouvoir global de dépenser accordé par le Parlement.
- L'évaluation de l'utilisation antérieure des pouvoirs temporaires de dépenser résultant du crédit, l'évaluation proactive des besoins potentiels et la gestion responsable des activités ont fait en sorte que le crédit contenait suffisamment de fonds pour qu'il soit possible de tenir compte des priorités du gouvernement et des circonstances imprévues, ce qui a facilité le fonctionnement efficace de l'administration gouvernementale.

Réalisations en matière de rendement

Le crédit pour éventualités du gouvernement autorise temporairement des dépenses jusqu'à ce qu'elles soient approuvées dans le Budget supplémentaire des dépenses. Il contribue à une gestion efficiente et ordonnée des activités du gouvernement en donnant au volet exécutif du gouvernement la latitude et la souplesse nécessaires pour réagir rapidement en cas de dépenses imprévues, tout en maintenant les principes du contrôle parlementaire et de la responsabilité de l'exécutif.

Le crédit pour éventualités du gouvernement sert à rembourser aux ministères diverses dépenses salariales obligatoires pour les fonctionnaires qui excèdent leurs budgets à ce titre et qu'il est impossible de prévoir pour les inclure dans le Budget principal des dépenses. Ces dépenses correspondent aux coûts des indemnités de cessation d'emploi, aux crédits de congés accumulés par les employés qui quittent la fonction publique et aux congés de maternité.

Contexte

Fonds pour éventualités du gouvernement

- la gestion d'une réserve centrale pour aider les ministères et organismes à financer les programmes de départ anticipé;
- l'élaboration d'une méthode de gestion des réserves pour répartir les ressources entre les ministères et les organismes selon l'issue de la négociation collective.

- Le SCT a continué d'appuyer les principes du SGD en donnant des conseils judicieux sur le financement des nouvelles initiatives stratégiques. Le Secrétariat assure aussi :
 - L'exercice 1998-1999 est la dernière année de l'Examen des programmes, et le gouvernement a réussi à maintenir un cadre de planification financière stable et à améliorer son efficacité.
 - Le SCT a collaboré avec les ministères et organismes clients ainsi qu'avec les autres organismes centraux pour faire en sorte qu'ils atteignent leurs objectifs de réduction des dépenses dans le cadre de l'Examen des programmes et qu'ils mettent efficacement en œuvre les décisions prises dans ce contexte. Comme il l'a précisé dans le Budget de 1998, le gouvernement a dépassé ses objectifs financiers, et le SGD a largement contribué à cette réalisation.
- La gestion de la réserve de fonctionnement afin de préserver l'intégrité des programmes essentiels et d'accroître l'efficacité des programmes, en accordant des prêts remboursables aux ministères lorsque cet investissement est justifié;

Réalisations en matière de rendement

Le Système de gestion des dépenses (SGD) est fondé sur le principe que les nouvelles initiatives devraient être financées par la réaffectation et la révision des autres dépenses publiques. Le SGD favorise la prise de décisions budgétaires responsables en privilégiant les résultats, en exigeant que les nouvelles initiatives soient financées par la réaffectation de crédits et en encourageant l'examen continu des programmes du gouvernement. Le Secrétariat continue de dispenser des conseils sur l'incidence des nouvelles initiatives et des options de réaffectation de crédits. Appuyer le Conseil du Trésor dans son rôle de conseil de gestion exige que notre gestion des ressources soit pleinement intégrée au processus global de prise de décisions et d'établissement des priorités du gouvernement.

Contexte

1.1.1 : Affectation des ressources en fonction des priorités du gouvernement

- Dans laquelle le secrétaire, le président et le Conseil du Trésor jouent le rôle efficace et approprié qui leur revient.
 - pleinement intégrée dans le processus global de prise de décisions et d'établissement des priorités du gouvernement;
- Dans ce contexte, la vision consiste à appuyer le Conseil du Trésor à titre de conseil de gestion, ce qui implique une approche de gestion des ressources :
- extrêmement importants tels que l'assurance-emploi, les prestations aux aînés, les paiements de péréquation aux provinces et le Transfert canadien en matière de santé et de programmes sociaux, de même que le programme du service de la dette publique.

Réalisations en matière de rendement par secteur d'activité

Programme d'administration centrale de la fonction publique

Objectif du programme : Appuyer le Conseil du Trésor dans l'exécution de ses responsabilités législatives de gestion des ressources financières, humaines et matérielles du gouvernement.

1.1 : Planification des ressources et gestion des dépenses

Objectif du secteur d'activité : Assurer une planification et une gestion efficaces des dépenses à l'échelle du gouvernement.

Sommaire des renseignements financiers par secteur d'activité

| | |
|-----------------------------------|---------------|
| Dépenses prévues (RPP* 1997-1998) | 16 752 000 \$ |
| Autorisations totales | 20 129 300 \$ |
| Dépenses réelles en 1997-1998 | 17 681 543 \$ |

* Rapport sur les plans et les priorités

Les autorisations totales ont été augmentées dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses principalement afin de financer de nouvelles initiatives comme la diversification des modes de prestation des services, le recouvrement des coûts et les projets des conseils régionaux. La réorganisation et des retards au niveau de la dotation expliquent en grande partie que des dépenses n'aient pas été engagées dans ce secteur d'activité.

NOTE : Le sommaire des renseignements financiers pour chaque secteur d'activité comporte trois nombres qui visent à montrer :

- le plan au début de l'année (*Dépenses prévues*);
- les dépenses supplémentaires que le Parlement a jugé bon d'approuver pour permettre aux ministères de s'ajuster aux priorités qui ont changé et aux événements imprévus (*Autorisations totales*);
- ce qui a réellement été dépensé (*Dépenses réelles en 1997-1998*).

Renseignement généraux

Le Secrétaire appuie le Conseil du Trésor en faisant des recommandations sur l'affectation d'environ 50 milliards de dollars de dépenses de programmes directes dans trois secteurs : les budgets de fonctionnement et d'immobilisations des ministères et organismes fédéraux; les paiements aux sociétés d'Etat dépendantes; ainsi que les paiements de transfert à des organisations, à des particuliers et à des sociétés.

La législation en vigueur accorde au Secrétaire des pouvoirs permanents de dépenser pour les autres activités gouvernementales, qui comprennent des programmes de transfert

| | |
|---|------------------|
| Technologies de l'information et gestion de l'information | |
| Orientation stratégique dans le domaine de la GI/TI. | p. 31 |
| Adoption d'une démarche fédérale en matière d'investissement dans les TI. | pp. 32-37 |
| Facilitation des initiatives de renouveau fondées sur l'information. | pp. 32-37 |
| Proposition de solutions face aux problèmes relatifs à la GI/TI. | p. 37 |
| Etablissement de partenariats avec des ministères fédéraux et le secteur privé pour la mise en œuvre de meilleures façons d'offrir des services de GI/TI au gouvernement. | pp. 32, 35 |
| Gestion des ressources humaines | |
| Mise en œuvre des besoins de gestion des ressources humaines qui appuient l'Examen des programmes et la diversification des modes de prestation des services (DMPS). | p. 39 |
| Gestion simplifiée et modernisée de la gestion des ressources humaines. | pp. 39-46 |
| Instauration d'un climat propice à de saines relations de travail. | pp. 46-49 |
| Prestation de conseils, d'orientations stratégiques et de mécanismes aux ministères pour leur permettre de gérer les ressources humaines de façon efficiente et efficace. | pp. 39-46 |
| Renouvellement et rajoutissement de la haute direction de la fonction publique. | pp. 44-45, 48-49 |
| Fonction publique représentative. | p. 40 |
| Exécution du Programme des langues officielles. | p. 42 |
| Programme Travaux d'infrastructure Canada | |
| Amélioration de l'infrastructure du Canada et création d'emplois. | p. 51 |

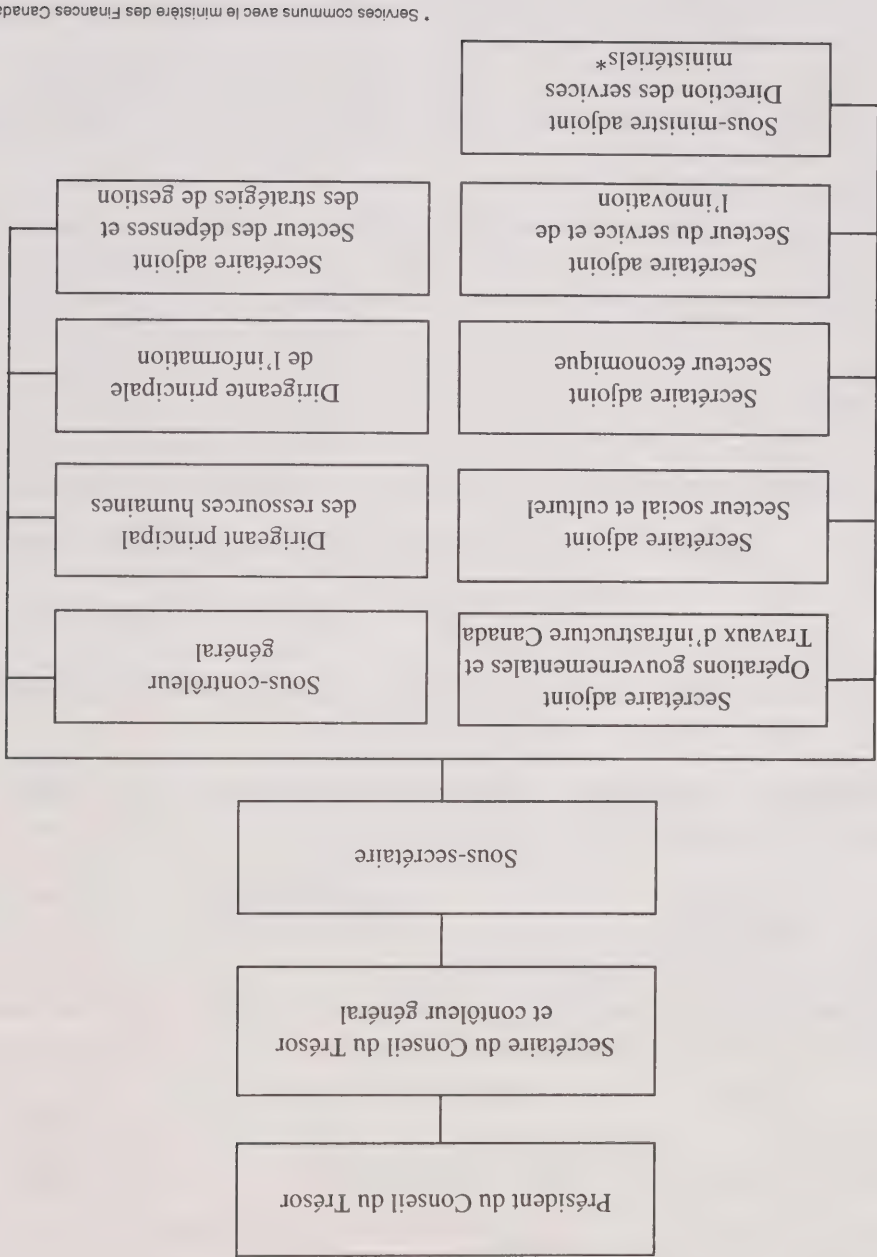
Partie III : Réalisations du Ministère

Attentes en matière de rendement par secteur d'activité :

(Identifiées dans le Rapport sur les plans et les priorités de 1997-1998, pp. 2-3)

| Planification des ressources et gestion des dépenses | |
|--|---|
| p. 14 | Affectation des ressources selon les priorités du gouvernement. |
| p. 16 | Compréhension approfondie des priorités, des pressions et des questions ministérielles et interministérielles (analyse des programmes et prestation de conseils). |
| p. 16 | Planification renforcée des activités. |
| p. 14 | Documentation améliorée de la gestion des dépenses à l'intention du Parlement. |
| p. 16 | Élimination des obstacles au fonctionnement efficace de l'État. |
| pp. 14, 40 | Mise en œuvre des décisions résultant de l'Examen des programmes. |
| pp. 14-16 | Communication efficace des priorités du gouvernement aux ministères et aux organismes. |
| Fonction de contrôle | |
| p. 26 | Établissement d'un régime de responsabilisation et de rapports sur le rendement axé sur les résultats. |
| p. 24 | Exécution des examens ministériels appuyant efficacement les initiatives d'amélioration du gouvernement. |
| pp. 26, 29-30 | Utilisation plus judicieuse de l'information financière. |
| p. 19 | Intégration des concepts des services de qualité aux activités ministérielles. |
| p. 23 | Accroissement de l'efficacité de la prestation des services par l'amélioration des politiques et des mécanismes. |

Conseil du Trésor



* Services communs avec le ministère des Finances Canada

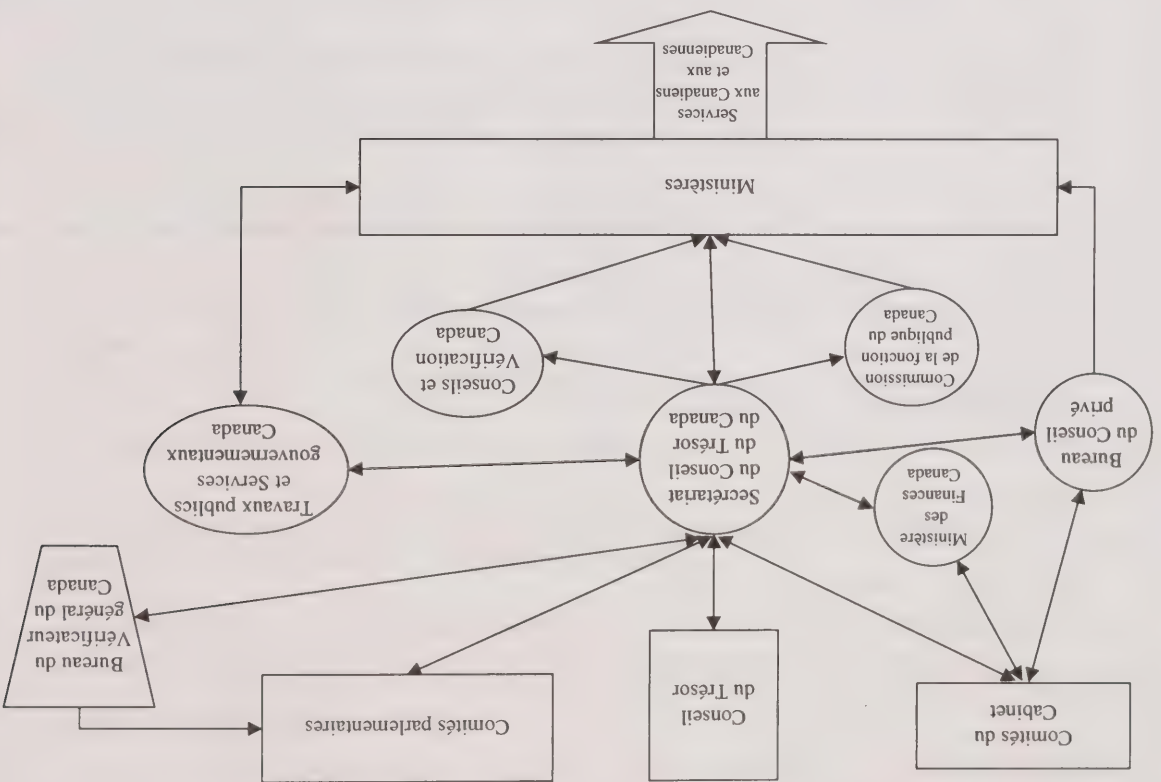
ses responsabilités. Les responsabilités accrues dont il a été investi sont censées favoriser l'excellence dans l'administration des programmes et la prestation des services, compte tenu à la fois des ressources disponibles et des attentes ainsi que des besoins des Canadiens et des Canadiennes.

La première responsabilité du Secrétariat consiste à fournir les services de soutien et les conseils nécessaires aux membres du Conseil du Trésor ainsi qu'au cabinet du président. Le Conseil du Trésor et son Secrétariat jouent un rôle de gestion stratégique axée sur les résultats à l'échelle de tout le secteur public fédéral, dans le contexte des rôles et des responsabilités établis par la loi.

La nature de notre travail évolue, et c'est pour s'y adapter que le SCT cherche et trouve de meilleurs moyens de s'acquitter de ses tâches. Nous travaillons en équipe dans tout le Secrétariat, en concluant des partenariats avec d'autres ministères et avec des organisations de l'extérieur pour trouver des façons novatrices d'assurer la prestation des services et d'utiliser les technologies nouvelles.

Dans le cadre de ses fonctions de conseil de gestion, le Secrétariat doit tenir compte de quatre priorités globales pour la gestion du programme de l'ensemble de l'administration fédérale :

1. guider le renouvellement des effectifs de la fonction publique fédérale;
2. favoriser l'innovation dans les services;
3. assurer une gouvernance moderne et une gestion axée sur le rendement;
4. exploiter les technologies de l'information pour appuyer les objectifs globaux du gouvernement.



Le SCT est le directeur général de l'administration fédérale. En sa qualité d'organisme central, il donne des conseils et des avis aux ministères ainsi qu'aux comités du Cabinet et aux ministres du Conseil du Trésor. Les autres grands organismes centraux sont le Bureau du Conseil privé, le ministère des Finances Canada et la Commission de la fonction publique du Canada (CFP). Le SCT travaille souvent en partenariat avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) à titre de receveur général et de responsable de l'administration des marchés et des immeubles fédéraux. Enfin, Conseils et Vérification Canada est son partenaire dans le cadre de l'initiative sur les systèmes partagés.

Le SCT collabore avec les ministères responsables de questions horizontales d'envergure comme la fonction de contrôleur et l'établissement des plans d'activités.

Le SCT assure la coordination de la réponse du gouvernement aux rapports du vérificateur général déposés au Parlement.

Priorités et défis stratégiques

En juin 1997, le premier ministre du Canada a confié au Conseil du Trésor son nouveau rôle de « conseil de gestion » de l'administration gouvernementale. Ce rôle est en pleine évolution, de sorte que le Conseil du Trésor modernise sa façon d'envisager et d'exercer

1. Planification des ressources et gestion des dépenses (17,7 millions de dollars)
Assurer une planification et une gestion efficaces des dépenses à l'échelle du gouvernement.

Postes responsables : Secrétaires adjoints, Secteurs des programmes
(Remarque : Le Programme n° 2 est aussi administré par ce secteur d'activité.)

2. Fonction de contrôleur (9,7 millions de dollars)
Une fonction de contrôleur moderne pour gérer les ressources de l'État.

Poste responsable : Sous-contrôleur général

3. Technologies de l'information et gestion de l'information (19,7 millions de dollars)

Des méthodes de prestation de services abordables et adaptées aux besoins grâce à l'utilisation des technologies de l'information.

Poste responsable : Dirigeant principal de l'information

4. Gestion des ressources humaines (30,0 millions de dollars)

Se pourvoir d'une fonction publique professionnelle, représentative et productive pour l'exécution des programmes et la prestation des services gouvernementaux.

Poste responsable : Dirigeant principal des ressources humaines

(Remarque : Le Programme n° 3 est aussi administré par ce secteur d'activité.)

5. Travaux d'infrastructure Canada (0,8 million de dollars)

Appuyer le président dans son rôle de ministre responsable des Travaux d'infrastructure.

Poste responsable : Directeur exécutif des Travaux d'infrastructure

6. Administration des services ministériels du SCT (22,0 millions de dollars)

Programmes

1. Programme d'administration centrale de la fonction publique (99,9 millions de dollars)
Appuyer le Conseil du Trésor dans l'exécution de ses responsabilités législatives de gestion des ressources financières, humaines et matérielles du gouvernement.
2. Éventualités du gouvernement et programmes financés par l'administration centrale (461,9 millions de dollars)
Financer les dépenses imprévues qui surviennent après le dépôt du Budget principal des dépenses et pour les programmes financés par l'administration centrale.
3. Programme de contributions de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des employés (1 050,7 millions de dollars)
Financer les contributions du gouvernement, à titre d'employeur, aux régimes et programmes d'assurance et d'avantages sociaux des employés, et les paiements effectués en vertu de certains régimes de pension résiduels.

Partie II : Aperçu du Ministère

Mandat

Le Conseil du Trésor est un comité du Conseil privé de la Reine pour le Canada. Il se compose du président du Conseil du Trésor, du ministre des Finances et de cinq autres ministres nommés par le gouverneur en conseil.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT ou le Secrétariat) est l'outil administratif du Conseil du Trésor. Il est dirigé par un secrétaire et contrôleur général qui relève du président du Conseil du Trésor.

Le Secrétariat a pour mandat d'appuyer à la fois le Conseil du Trésor, dans son rôle de comité de ministres, ainsi que le président et son cabinet, et de s'acquitter des responsabilités légales qui lui incombent en sa qualité d'organisme central de l'administration fédérale. Il exécute à cette fin des programmes qui lui permettent d'assumer les responsabilités imposées au Conseil du Trésor par la loi. Ces responsabilités découlent des pouvoirs généraux que lui confèrent la Loi sur la gestion des finances publiques et plusieurs autres lois : la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, la Loi sur la pension de la fonction publique, la Loi sur les langues officielles, la Loi sur l'équité en matière d'emploi, la Loi sur les immeubles fédéraux et la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Les responsabilités prévues par la Loi sur l'accès à l'information et par la Loi sur la protection des renseignements personnels incombent pour leur part au président du Conseil du Trésor à titre de ministre.

Mission

La mission du Secrétariat est d'aider le gouvernement du Canada à gérer ses ressources humaines, financières, technologiques et d'information avec prudence et en appuyant le mieux possible les objectifs et priorités du gouvernement.

Vision

Pour nous, le Secrétariat doit avoir une approche stratégique et axée sur les politiques, en mettant l'accent sur le leadership et la facilitation plutôt que sur le recours aux mécanismes de contrôle pour aider les ministères à atteindre les résultats souhaités. Nous offrons, dans toute la mesure du possible, un service à guichet unique à tous nos clients ministériels, grâce à une organisation plus intégrée au sein de laquelle les employés et les modules travaillent en harmonie, sans barrière hiérarchique.

| | | |
|--|---|--|
| Pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes : | Qui se manifeste par : | Réalisation signalée dans : |
| | | Section 1.4.2 p. 46 |
| | Tenir son rôle d'employeur au sein du gouvernement fédéral en élaborant des stratégies de recrutement, de maintien en poste et de rémunération (y compris les conventions collectives en fonction des paramètres financiers et en appuyant des relations de travail positives; et l'exécution des programmes d'assurance et des régimes de pension concurrentiels et abordables à l'intention des employés) | Section 1.4.2 p. 47 |
| Programmes spéciaux : - Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public fédéral - Programme Travaux d'infrastructure Canada | Mesure dans laquelle les participants acquièrent des compétences relatives à l'employabilité, comme le Conference Board du Canada les a définies Financement de projets et création d'emplois | Section 1.4.2 p. 47 Section 1.5.1 p. 52 |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes :</p> | <p>Qui se manifeste par :</p> | <p>Réalisation signalée dans :</p> |
| <p>des initiatives et des politiques stratégiques pour faire face aux enjeux en matière de TI/GI à l'échelle de l'administration fédérale</p> <p>des outils et des techniques pour appuyer la mise en œuvre d'un cadre de gestion des TI dans les ministères</p> <p>des initiatives pour maintenir en fonction des effectifs extrêmement compétents en TI/GI</p> | <p>Section 1.3.4 p. 35 voir aussi InfoSource; le Répertoire des bases de données du gouvernement fédéral; le Répertoire des points d'information du gouvernement fédéral; le Guide d'Internet du gouvernement du Canada</p> <p>Section 1.3.5 p. 36</p> <p>Section 1.3.6 p. 37</p> | <p>Une fonction publique professionnelle, représentative et productive pour assurer l'exécution des programmes et la prestation des services gouvernementaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • leadership • valeurs • effectif productif • milieu habilitant • effectif durable |
| <p>Gestion moderne et efficace des ressources humaines dans les principaux secteurs en matière de résultats énoncés dans le Cadre de gestion des ressources humaines de la fonction publique :</p> | <p>Section 1.4.1 p. 39 voir aussi http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr/connexions.rh</p> | <p>p. 39 p. 40 p. 44 p. 44 p. 45 p. 44</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>Réalisation signalée dans :</p> | <p>Qui se manifeste par :</p> | <p>Pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes :</p> |
| <p>Section 1.2.3 p. 26 voir aussi <i>Une gestion axée sur les résultats 1998</i>, chapitres 1 et 2</p> <p>Section 1.2.4 p. 29 voir aussi <i>Une gestion axée sur les résultats 1998</i>, chapitre 3</p> | <p>Des normes, une capacité de perfectionnement, des mesures d'encouragement et des processus qui promeuvent une saine gestion des ressources publiques pour atteindre les résultats désirés, y compris des pratiques et des valeurs éthiques, des systèmes de contrôle appropriés et une gestion des risques réfléchie</p> <p>Des plans et des rapports sur le rendement crédibles et pertinents</p> | <p>Une méthode de prestation des services abordables et souples grâce à l'utilisation des technologies de l'information</p> |
| <p>Section 1.3.1 p. 31 voir aussi www.cio-dpi.gc.ca</p> <p>Section 1.3.2 p. 32 voir aussi www.info2000.gc.ca</p> <p>Section 1.3.3 p. 34</p> | <p>Leadership stratégique et conseils relatifs aux technologies de l'information et à la gestion de l'information (TI/GI) dans l'administration fédérale grâce à ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • gestion du problème de date de l'an 2000 en coordonnant et en signalant les progrès réalisés à l'égard des systèmes essentiels à l'échelle de l'administration fédérale • un environnement permettant d'offrir des services électroniques sécuritaires et accessibles aux Canadiens et aux Canadiennes | |

Partie I : Tableau des principaux engagements en matière de résultats

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a pris les engagements suivants :

| Pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes : | Qui se manifeste par : | Réalisation signalée dans : |
|--|--|---|
| <p>Une planification et une gestion efficaces des dépenses à l'échelle du gouvernement</p> | <p>Affectation des ressources en fonction des priorités du gouvernement</p> <p>Analyse des programmes et conseils fondés sur une connaissance approfondie des priorités, des politiques, des tensions et des enjeux ministériels et interministériels ainsi que sur l'information fondée sur les résultats</p> <p>Approches novatrices et axées sur le citoyen dans l'exécution des programmes et la prestation des services gouvernementaux</p> | <p>Section 1.1.1 p. 14</p> <p>Section 1.1.2 p. 16</p> <p>Section 1.1.3 p. 16</p> |
| <p>Une fonction de contrôleleur moderne pour gérer les ressources de l'État</p> | <p>Mise en œuvre progressive des principes de la fonction de contrôleleur moderne au cours de la prochaine décennie</p> | <p>Section 1.2.1 p. 23</p> <p>voir aussi les aperçus des progrès paraitront dans <i>Une gestion axée sur les résultats</i> à compter de 1999</p> <p>Les progrès importants qui ont été réalisés par les ministères figureront dans les prochains rapports ministériels sur le rendement (RMR) à compter de 1999, d'abord pour les ministères-pilotes www.tbs-sct.gc.ca/CMO-MFC</p> <p>Section 1.2.2 p. 24</p> <p>voir aussi les vérifications internes; les évaluations et les examens des programmes; la base de données sur l'examen et le rendement</p> |

Message du président

Le gouvernement du Canada s'est engagé à mieux renseigner les Canadiens et les Canadiennes à l'aide d'une meilleure information. Ce troisième rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 1998 du Secrétariat du Conseil du Trésor se veut un résumé des actions entreprises par le Secrétariat à titre de conseil de gestion pour l'ensemble des ministères.

Que vous soyez intéressé par la planification des ressources et la gestion des dépenses, par la nouvelle fonction de contrôleur, par les nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'information ou encore par le programme Travaux d'infrastructure Canada, vous trouverez dans le présent rapport tous les renseignements désirés sur les réalisations du gouvernement.

Tout comme les rapports sur le rendement de mes collègues des autres ministères, ce rapport sur le rendement démontre que le gouvernement du Canada est en voie d'atteindre tous les objectifs qu'il s'est fixés en vue de servir les Canadiens et les Canadiennes avec toute l'efficacité et toute l'efficience possibles.

Je vous invite à le lire et à me faire part de vos commentaires.

Le Président du Conseil du Trésor,
Marcel Massé

- Le SCT a négocié avec succès les dispositions sur la sécurité d'emploi de la *Directive sur le réaménagement des effectifs* révisée avec 14 des 16 syndicats de la fonction publique. La nouvelle directive offre un cadre moderne et souple de gestion du personnel de la fonction publique pour le prochain millénaire.
- Près de 17 000 projets ont été entrepris jusqu'à maintenant en vertu du programme *Travaux d'infrastructure* Canada. Plus de 128 000 emplois ont été créés. Les investissements découlant du programme totalisaient plus de 8 milliards de dollars dans l'ensemble du pays.

- estimatif serait d'environ 55 000 postes si l'on tient compte d'organismes à l'extérieur de la fonction publique comme les Forces armées, la Gendarmerie royale du Canada et les sociétés d'État.
 - Le SCT collabore avec les ministères pour garantir la gestion rentable des programmes d'encouragement au départ. À l'heure actuelle, les dépenses totales pour les quatre années du programme sont estimées à 3,2 milliards de dollars, alors que les économies totales réalisées au titre des salaires pour la même période se chiffrent à 7,3 milliards de dollars. Les économies permanentes s'élèvent à 2,5 milliards de dollars.
- Le rapport annuel intitulé *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 1996-1997*, qui a été déposé au Parlement en décembre 1997, révèle que la représentation des quatre groupes désignés s'est améliorée au cours de 1996-1997.
 - Deux vérifications du service au public dans les deux langues officielles ont permis de conclure que, dans la majorité des cas, les institutions s'acquittaient de leurs responsabilités et que le public avait accès aux services dans les deux langues officielles.
- La greffière du Conseil privé a créé le groupe de travail La Relève en janvier 1997. Le SCT a continué de jouer un rôle de premier plan dans La Relève, soit le renforcement de la gestion des ressources humaines aux niveaux les plus élevés qui se veut une fonction essentielle à sa mission qui doit être harmonisée avec la vision du Ministère et intégrée à ses plans d'activités stratégiques.
- Les travaux d'élaboration de la Norme générale de classification (NGC) se sont poursuivis pendant toute l'année 1997. La conception de la Norme a été menée à bien et a fait l'objet d'essais pour garantir son utilité comme outil de classification non sexiste qui soit axé sur les valeurs et les résultats.
- À l'automne de 1997, le Conseil du Trésor a lancé le Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public fédéral (PSJSPF) afin d'offrir à au moins 3 000 jeunes des stages de 12 mois partout au Canada. Le SCT a conclu des ententes de partenariat efficaces avec des organisations non gouvernementales spécialisées pour aider les jeunes à se trouver un emploi et a renforcé les partenariats qu'il avait déjà conclus avec d'autres secteurs.
- En janvier 1997, les négociations collectives ont repris avec les syndicats, pour la première fois en six ans, par suite de l'expiration de la *Loi sur la rémunération du secteur public*. Au 31 mars 1998, les parties s'étaient entendues à 8 des 29 tables de négociation. Aux autres tables, les négociations étaient rendues à l'étape de la conciliation dans 9 cas, tandis que 9 autres étaient en cours, à divers stades, et que, dans 3 cas, l'agent négociateur n'avait pas encore communiqué l'avis de négocier. De plus, des rajustements salariaux ont été approuvés pour quelque 100 000 fonctionnaires fédéraux qui étaient exclus de la négociation collective.

- Le SCT a donné des avis et des conseils sur les cadres d'élaboration des politiques, de gouvernance et de responsabilisation, ainsi que sur la rédaction des textes législatifs en vue de la création de l'agence canadienne des douanes et du revenu. Il a également prêté son concours pour mettre en œuvre les organismes suivants : l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada, la Commission canadienne du blé, les administrations portuaires canadiennes, la Fondation canadienne pour l'innovation et la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire.

- La modernisation de la fonction de contrôleur est l'une des priorités du SCT. Le gouvernement a accepté le *Rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada* et il a pris l'engagement d'en mettre en œuvre les recommandations sans retard indu. Pour assurer le leadership stratégique de la fonction de contrôleur à l'échelle gouvernementale en ce qui concerne la gestion des ressources, le SCT est bien décidé à mettre en place un cadre de gestion privilégiant les pratiques et les valeurs éthiques, les systèmes de contrôle et la gestion des risques.

- Cette année, le président du Conseil du Trésor a déposé au Parlement des rapports sur le rendement des 80 ministères et organismes fédéraux. De plus, les rapports sur les plans et les priorités des 80 ministères et organismes ont été déposés à la fin de mars. Le problème informatique de date de l'an 2000 est inquiétant tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale. Le SCT continue à faire preuve de leadership pour résoudre ce problème dans les activités du gouvernement fédéral.

- En octobre 1997, le SCT a établi les *Orientations stratégiques pour la TI/GI au gouvernement* qui traduisent sa détermination d'optimiser le recours aux technologies de l'information et à la gestion de l'information (TI/GI) afin d'atteindre les objectifs de renouvellement du gouvernement. Ces orientations stratégiques sont axées sur trois éléments : l'infrastructure, le service à la collectivité des technologies de l'information et l'innovation.

- Pour assurer la prestation électronique des services, le SCT est responsable de l'élaboration des politiques et de l'établissement des procédures nécessaires à la mise en œuvre de l'Infrastructure à clé publique (ICP) du gouvernement du Canada. De concert avec les ministères, le Secrétariat a élaboré le Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologies de l'information. Le Cadre est conçu pour faire en sorte que les projets du gouvernement faisant appel aux technologies de l'information répondent intégralement aux besoins des fonctions qu'ils sont censés appuyer, génèrent tous les avantages attendus et soient menés à bien dans les délais fixés et selon les ressources prévues.

- Plus de 38 000 postes ont été éliminés dans la fonction publique fédérale dans le cadre de l'Examen des programmes entre avril 1995 et le 31 mars 1998. Le total

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT ou le Secrétariat) appuie le président et le Conseil du Trésor dans leurs fonctions d'« administrateur général » et d'« employeur » de la fonction publique du Canada.

En juin 1997, le premier ministre du Canada a confié au Conseil du Trésor un nouveau rôle, celui de conseil de gestion du gouvernement. Les responsabilités accrues du Conseil visent à promouvoir l'excellence dans l'exécution des programmes et la prestation des services, compte tenu des ressources disponibles, ainsi que des attentes et des besoins des Canadiens et des Canadiennes.

Le Secrétariat administre trois programmes : Administration centrale de la fonction publique; Éventualités du gouvernement et programmes financés par l'administration centrale; ainsi que Contributions de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Cinq secteurs d'activité servent à exécuter ces programmes : Planification des ressources et gestion des dépenses; Fonction de contrôleur; Technologies de l'information et gestion de l'information; Gestion des ressources humaines; ainsi que Travaux d'infrastructure Canada.

Le Secrétariat accorde la plus haute priorité à la prestation de soutien et de conseils aux membres du Conseil du Trésor et au cabinet du président. Sous la rubrique du conseil de gestion, il poursuit quatre grandes priorités qui étaient le programme général du gouvernement :

1. guider le renouvellement des effectifs de la fonction publique fédérale;
2. favoriser l'innovation dans les services;
3. assurer une gouvernance moderne et une gestion axée sur le rendement;
4. exploiter les technologies de l'information pour appuyer les objectifs globaux du gouvernement.

Voici les faits saillants du rapport :

- L'exercice 1998-1999 marque la dernière année de l'Examen des programmes, et le gouvernement a réussi à préserver un cadre de planification financière stable et à accroître son efficacité. Comme le signalait le Budget de 1998, le gouvernement a raffiné ses cibles budgétaires, et le Système de gestion des dépenses (SGD) a grandement contribué à cette réalisation.
- Le SCT a recouru au processus de planification des activités pour mettre davantage l'accent sur l'analyse horizontale des tendances et des répercussions découlant des dépenses de programmes.

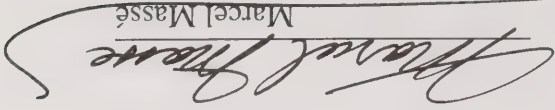
Table des matières

| | |
|---|----|
| Résumé | |
| Message du président | |
| Partie I : Tableau des principaux engagements en matière de résultats..... | 1 |
| Partie II : Aperçu du Ministère | 5 |
| Mandat..... | 5 |
| Cadre de fonctionnement..... | 8 |
| Organigramme..... | 10 |
| Partie III : Réalisations du Ministère..... | 11 |
| Attentes en matière de rendement par secteur d'activité..... | 11 |
| Réalisations en matière de rendement par secteur d'activité | 13 |
| Rendement financier | 55 |
| Tableau financier 1 : Sommaire des crédits approuvés..... | 57 |
| Tableau financier 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles | 58 |
| Tableau financier 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles | 59 |
| Tableau financier 4 : Concorde entre l'ancienne et la nouvelle structure d'activités | 60 |
| Tableau financier 5 : Besoins en ressources par organisation et secteur d'activité..... | 61 |
| Tableau financier 6 : Recettes à valoir sur le crédit | 62 |
| Tableau financier 7 : Recettes à valoir sur le Trésor..... | 63 |
| Tableau financier 8 : Paiements législatifs..... | 63 |
| Tableau financier 9 : Paiements de transfert | 64 |
| Tableau financier 10 : Dépenses en immobilisations par secteur d'activité | 65 |
| Tableau financier 11 : Projets d'immobilisations | 65 |
| Tableau financier 12 : État des grands projets de l'État..... | 65 |
| Tableau financier 13 : Prêts, investissements et avances | 65 |
| Tableau financier 14 : Sommaires financiers concernant le fonds renouvelable .. | 65 |
| Tableau financier 15 : Passif éventuel..... | 65 |
| Groupe des rapports..... | 66 |
| Initiatives de réglementation | 66 |
| Rapports prévus par la loi..... | 66 |
| Stratégie de développement durable..... | 67 |
| Renseignements supplémentaires | 70 |
| Changements apportés à l'organisation et aux opérations du Secrétariat | 70 |
| Modifications apportées aux règlements..... | 75 |
| Lois appliquées par le SCT | 77 |
| Liste des personnes-ressources..... | 78 |

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Rapport sur le rendement

pour la période se terminant
le 31 mars 1998



Marcel Massé
Président du Conseil du Trésor

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une motion afin de répartir, dans le cadre d'un projet pilote, le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget principal des dépenses* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*.

Cette décision découle des engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses. Cette démarche vise à mieux cibler les résultats, à rendre plus transparente l'information fournie et à moderniser la préparation de cette information.

Cette année, le rapport d'automne sur le rendement comprend 80 rapports ministériels sur le rendement ainsi que le rapport du gouvernement intitulé *Une gestion axée sur les résultats*. Ce *Rapport ministériel sur le rendement*, qui couvre la période se terminant le 31 mars 1998, porte sur une responsabilisation axée sur les résultats en signalant les réalisations par rapport aux attentes en matière de rendement et aux engagements en matière de résultats énoncés dans la *Partie III du Budget principal des dépenses* ou le projet pilote de *Rapport sur les plans et priorités* pour 1997-1998. Les principaux engagements en matière de résultats pour l'ensemble des ministères et organismes sont aussi inclus dans *Une gestion axée sur les résultats*.

Il faut, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et soumettre un rapport équilibré sur les réalisations. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessitent un travail soutenu dans toute l'administration fédérale.

Le gouvernement continue de perfectionner et de mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découle de l'expérience acquise, les utilisateurs fournissant au fur et à mesure des précisions sur leurs besoins en information. Les rapports sur le rendement et leur utilisation continueront de faire l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins actuels et en évolution du Parlement.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secréariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/tkey.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Secteur de la planification, du rendement et des rapports
Secréariat du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042
Télécopieur : (613) 957-7044

Présentation améliorée des rapports au Parlement

Document pilote

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 1998

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des

Editions du gouvernement du Canada — TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/15-1998
ISBN 0-660-60680-1





Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 1998

Canada

CA 1
FN
E77

ESTIMATES

Government



Veterans Affairs Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 1998

Canada

Improved Reporting to Parliament Pilot Document

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 1998

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/16-1998

ISBN 0-660-60681-X



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing on a pilot basis what was known as the annual *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*.

This initiative is intended to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament. This involves sharpening the focus on results, increasing the transparency of information and modernizing its preparation.

This year, the Fall Performance Package is comprised of 80 Departmental Performance Reports and the government's "*Managing For Results*" report.

This *Departmental Performance Report*, covering the period ending March 31, 1998, provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the department's *Part III of the Main Estimates* or pilot *Report on Plans and Priorities* for 1997-98. The key result commitments for all departments and agencies are also included in *Managing for Results*.

Results-based management emphasizes specifying expected program results, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and reporting on achievements in a balanced manner. Accounting and managing for results involve sustained work across government

The government continues to refine and develop both managing for and reporting of results. The refinement comes from acquired experience as users make their information needs more precisely known. The performance reports and their use will continue to be monitored to make sure that they respond to Parliament's ongoing and evolving needs.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

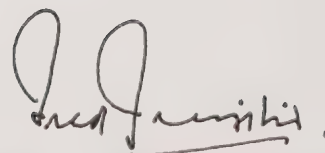
Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Planning, Performance and Reporting Sector
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044

Veterans Affairs

Departmental Performance Report

For the
period ending
March 31, 1998

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Fred J. Mifflin", with a horizontal line drawn underneath the signature.

The Honourable Fred J. Mifflin
Minister of Veterans Affairs

Table of Contents

| | |
|---|----|
| Section I: Minister's Message | 1 |
| Section II: Portfolio Overview | 3 |
| Mandate and Mission | 3 |
| Operating Environment | 3 |
| Portfolio Organization | 6 |
| Section III: Portfolio Performance | 9 |
| Overall Portfolio Performance | 9 |
| Business Line Performance | 19 |
| Section IV: Financial Performance | 33 |
| Financial Performance Overview | 33 |
| Section V: Consolidating Reporting | 41 |
| Sustainable Development | 41 |
| Regulatory Initiatives | 43 |
| Section VI: Other Information | 45 |
| Contacts for Further Information and Web Sites | 45 |
| Legislation Administered and Associated Regulations | 46 |
| Index | 49 |

Section I: Minister's Message



I am very pleased to present to Parliament the performance report of the Veterans Affairs Portfolio for the fiscal year ending March 31, 1998.

As Canadians approach the Millennium with excitement and optimism, Canada's veterans can take a special pride in the century past. It represents a century when they -- in the First World War, in the Second World War, in the Korean War, and in the Gulf War, and in peacekeeping hot spots the world over -- faithfully answered the call of their country. As we meet the future in a time of peace and prosperity, it is in no small part due to their sacrifice. We have a solemn responsibility to

ensure that their legacy is never lost or forgotten. At Veterans Affairs Canada, we are working with veterans' organizations to make sure that their stories are told to Canadians, particularly to the youth of our country.

Our mandate is quite simple -- to take care of those who took care of us. Responding to the changing needs of our veterans and their families is our continuing mission. We are pursuing a number of strategic initiatives that will maintain and improve the quality of service provided to all our clients. One accomplishment that I am extremely pleased to report on is our highly successful initiative to streamline the pension process. We have not only met our target to cut turnaround times in half, we have exceeded it. The turnaround time for processing a claim, including appeals, has been reduced by 68 percent. This achievement is even more significant when you consider that the rate of incoming claims has increased by over 30 percent between September 1995 and September 1997.

The information contained in this performance report records what has been achieved during the 1997-1998 fiscal year. I look forward to building on that momentum in the years to come.

A handwritten signature in dark ink, reading "Fred J. Mifflin". The signature is stylized with a large, looping "F" and a trailing flourish.

The Honourable Fred J. Mifflin

Section II: Portfolio Overview

The Veterans Affairs Portfolio comprises Veterans Affairs Canada (the Department) and the Veterans Review and Appeal Board. During the 1997-98 fiscal year, Portfolio business and service lines were developed to address the Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) requirements. Three Portfolio business lines replace the four activities outlined in the previous Operational Plan Framework (OPF) structure.

Mandate and Mission

The mandate of **Veterans Affairs Canada (VAC)** is to meet the needs of Canadians who served their country during wartime and in peacekeeping, and to honour those who gave their lives. The authority for this Portfolio Program is contained in the *Department of Veterans Affairs Act*, 16 other Acts of Parliament, and 32 sets of Regulations and Orders-in-Council. The Minister of Veterans Affairs is responsible to Parliament for the Veterans Affairs Program.

The mandate of the **Veterans Review and Appeal Board (VRAB)** provides for full and exclusive jurisdiction to hear, determine, and deal with all applications for review and all appeals that may be made to the Board under the *Pension Act*, the *War Veterans Allowance Act* or any other Act of Parliament, and all matters related to those applications and appeals are authorized under the *Veterans Review and Appeal Board Act*. The Chair of the Veterans Review and Appeal Board reports to Parliament through the Minister of Veterans Affairs.

Veterans Affairs' Mission Statement:

To provide veterans, qualified civilians and their families with the benefits and services to which they are entitled; to promote their well-being and self-sufficiency as participating members of their communities; and to keep the memory of their achievements and sacrifices alive for all Canadians.

Operating Environment

Objectives

The objective of the **Veterans Affairs Program** is to provide support for the economic, social, mental and physical well-being of veterans, their dependants, and other eligible persons.

The objective of the **Veterans Review and Appeal Board Program** is to provide for a review and appeal system for veterans, former and present service personnel, certain civilians and/or their respective dependants in order to ensure that they receive the full benefits to which they are entitled under the *Pension Act*, the *War Veterans Allowance Act*, the *Merchant Navy Veteran and Civilian War-related Benefits Act* and related statutes.

Legislation associated with the Portfolio's mandate is listed in Section VI, page 46, under *Legislation Administered and Associated Regulations*.

Strategic Priorities

The Veterans Affairs performance story revolves around core activities derived from the Portfolio Mission Statement to provide clients with benefits and services in the areas of compensation, advocacy, health care, and commemoration. These activities are implemented through four service lines within the Benefits and Services business line that deliver services consistently and equitably across the nation. They are supported by a corporate business line that includes an administrative infrastructure focused on providing enabling technology and work processes.

Executive management has instituted an array of strategic initiatives within overall corporate themes that address the needs of both clients and the organization. The initiatives are key elements of strategic leadership within the Portfolio. They contribute to the accomplishment of corporate goals and outcomes that fulfil the mission and mandate of the Portfolio and address the first key results commitment related to client well-being and self-sufficiency.

To effectively position the organization for the future, they are focused on client-related activities such as renewing service delivery technology and processes, adapting core competencies and capabilities to more effectively and efficiently meet the evolving needs of clients, and developing partnerships and alliances. The Portfolio was engaged in nine strategic initiatives throughout the fiscal year as follows:

1. Pension Streamlining
2. Business Renewal:
 - 2.1 Benefits Redesign Project (BRP)
 - 2.2 Client-centred Service Initiative (CCSI)
 - 2.3 Corporate Services Infrastructure Review (CSIR)
3. Commemoration
4. Review of Veterans Care Needs
5. Veterans Affairs Cost Containment
6. Veterans' Organizations
7. Health Care Coordination Initiative (HCCI)
8. Transfer of Ste. Anne's Hospital
9. Knowledge Economy Partnership (KEP)

Challenges

In terms of clients served, Veterans Affairs' clients include those who served Canada during wartime and in peacekeeping duties, as well as their families and other qualified civilians. At the end of March 1998, Canada's veteran population was estimated at 434,000 persons, of whom approximately 42,000 were women. In 1997-98, one in five men in Canada aged 65 and over was a war veteran. During this same period veterans were, on average, 76 years of age.

These estimates represent the total veteran population eligible to draw on benefits and services provided by Veterans Affairs. In 1997-98, approximately 217,000 clients received direct benefits. Of this number, approximately 121,000 were veterans, 70,500 were survivors and dependants, and 25,500 were Canadian Forces and Special Duty Area pensioners.

With most veteran clients now over 65 years of age, their needs have shifted to problems associated with aging, such as chronic ill-health, frailty, and loss of mobility. As they age, many veterans experience increased vulnerability and dependence on others such as family members, friends, community organizations and institutions. The impacts of providing services to an aging clientele will result in increased demand for health care services in the short-term, and for institutional care in the long-term.

To help answer this challenge, health promotion has been identified as a key priority area. A national approach that emphasizes maintaining independence, preventing illness, and improving health and quality of life will be developed in partnership with other levels of government and non-government organizations.

Another related challenge involved the need to improve processing turnaround times at all levels of the pension process. As veterans age and disabilities related to military service become apparent, timely processing of pension claims becomes an essential element of quality client service.

The transfer of Ste. Anne's Hospital to provincial jurisdiction presents a challenge in that veteran clients must be guaranteed priority access to programs and beds at the Hospital with the possibility of accessing other beds closer to their homes throughout the provincial long-term care system. There is also the challenge to ensure employees are treated fairly and are assured of the highest degree of employment continuity.

Yet another challenge unrelated to clients' physical health or financial benefits lies in the area of keeping the memory of the achievements and sacrifices of our clients alive for all Canadians. The reticence of Canadians to publicly celebrate achievements and the tendency for young Canadians to be unaware of their military history contribute to the difficulty of fulfilling this element of the Portfolio Mission Statement.

Portfolio Organization

Programs and Business Lines

In 1997-98, the Veterans Affairs Portfolio delivered two programs.

- ▶ The **Veterans Affairs Program**, which operates under the direction of Veterans Affairs Canada (VAC), now consists of two business lines: Benefits and Services, and Corporate Administration. The Benefits and Services business line has been partitioned into four distinct service lines as follows:

- 1) Pensions and Allowances
- 2) Pensions Advocacy
- 3) Health Care
- 4) Commemoration

These service lines provide for a wide range of benefits and services to veterans, qualified civilians and their dependants, some of which include: information, counselling, legal advocacy, assessment of health care needs, adjudication of claims for pensions and allowances, benefit administration and payment, funeral and burial assistance, as well as special activities and grants to commemorate Canada's war dead and those who served Canada during other periods of conflict.

The Corporate Administration business line comprises the following corporate functions: the Assistant Deputy Minister Corporate Services, Conflict Resolution, and Access to Information and Privacy, as well as executive secretariat services (including legislation and regulation), communications, corporate planning, finance, (including Property Management functions), human resources, information management, management support services, audit and evaluation, and security services. These functions provide the corporate management and administrative support which enables the organization to set direction, manage change and assess performance.

Benefits and services are delivered by VAC through a decentralized organization consisting of a Head Office located in Charlottetown, the National Capital Office in Ottawa, and a network of regional and field offices across Canada. The Department also operates a hospital in Ste-Anne-de-Bellevue, Quebec, as well as battlefield memorials in Europe.

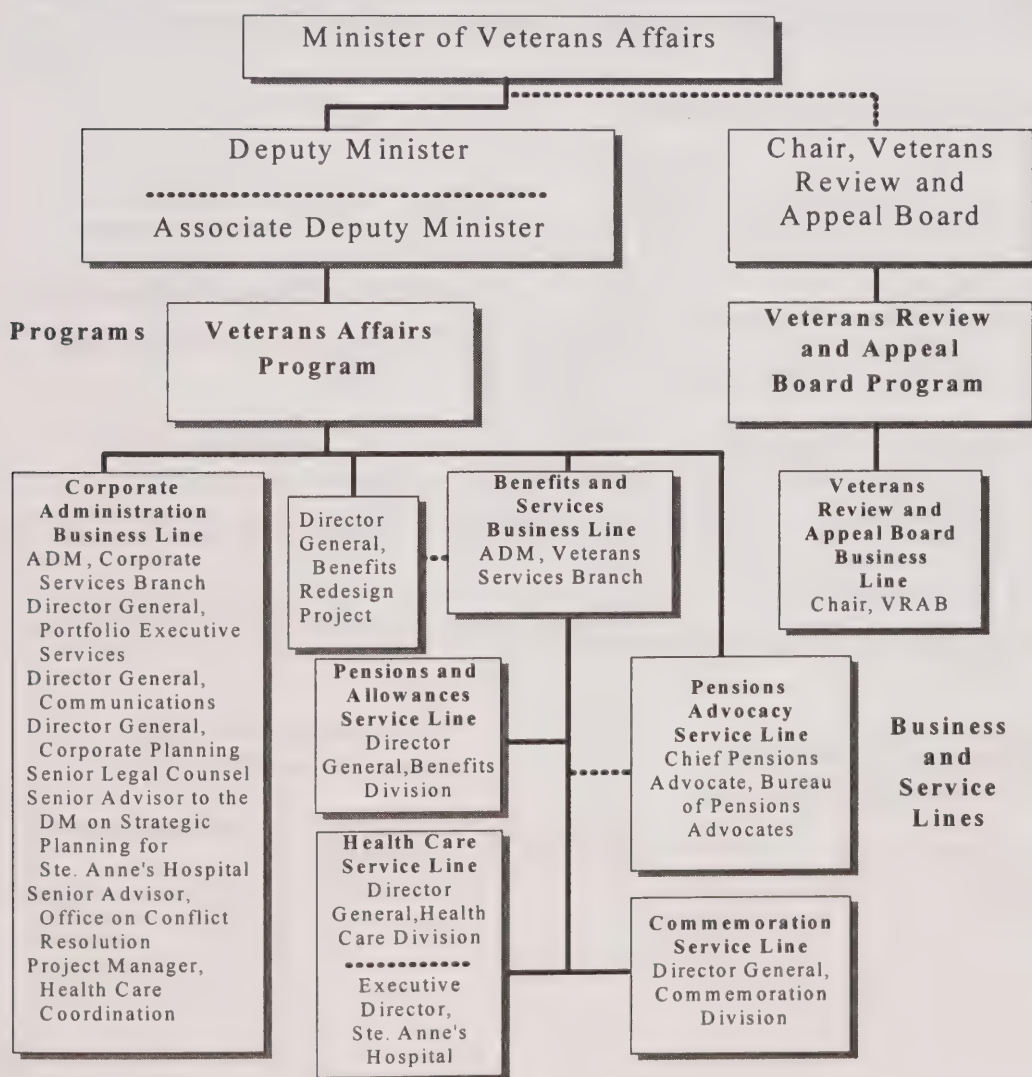
- ▶ The **Veterans Review and Appeal Board Program** operates under the direction of the Veterans Review and Appeal Board (VRAB) and consists of one distinct business line dealing with client reviews and appeals. VRAB hears applications for review from veterans and others who are dissatisfied with the decisions rendered by Veterans Affairs Canada respecting disability pensions. It also hears appeals from persons who are dissatisfied with the Board's review panel decisions, and hears final

appeals respecting War Veterans Allowance from persons who are dissatisfied with decisions rendered by Veterans Affairs Canada. The Board also interprets the *Pension Act*, the *Merchant Navy Veterans and Civilian War-related Benefits Act* and the *War Veterans Allowance Act* as well as other related statutes.

VRAB services are delivered through a Head Office in Charlottetown, although review hearings are held in many sites across the country.

Management of the Portfolio is coordinated through the Offices of the Deputy Minister (VAC) and the Chair (VRAB), who collaborate on issues having Portfolio-wide impact. The following chart illustrates the Portfolio's program and business line structure:

**Figure 1 - Veterans Affairs Portfolio Organization Chart
(According to the Planning, Reporting and Accountability Structure)**

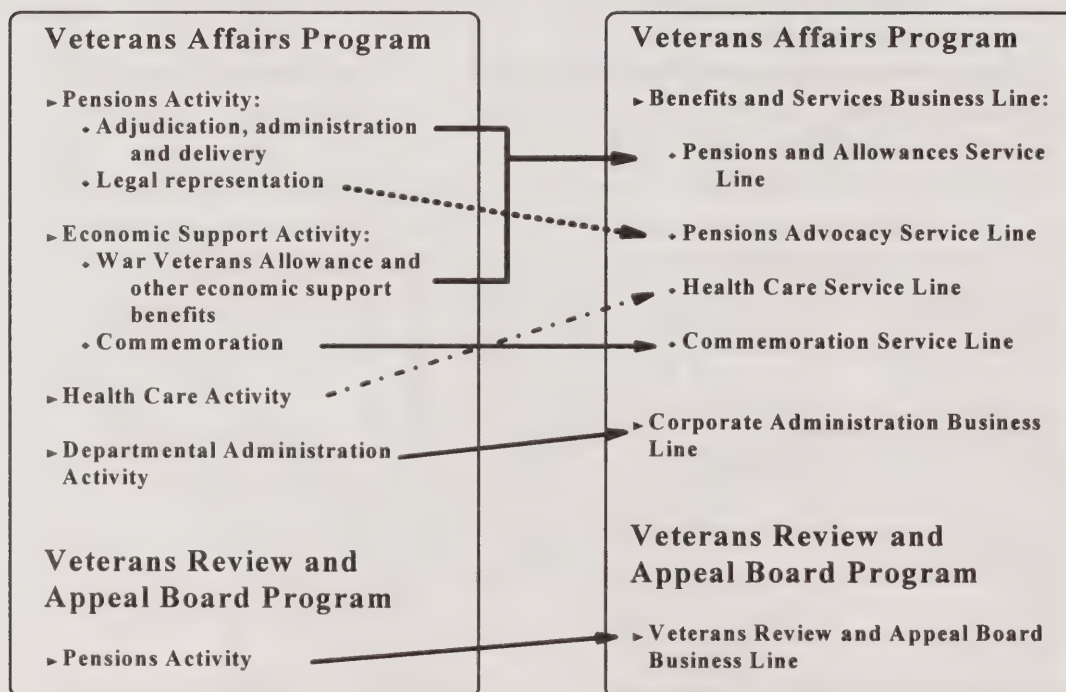


This year's report constitutes a transition from the old Operational Plan Framework (OPF) activity structure to the new Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) comprised of business and service lines. Although the 1997-98 Report on Plans and Priorities was developed under the OPF structure, performance information in this report reflects the PRAS framework.

A recent study on performance management conducted by the Audit and Evaluation Division has resulted in the development of a results measurement framework for the Portfolio's business and service lines. This framework outlines measurement activities related to business and service line key results targeted over a three-year period, beginning in fiscal year 1998-99. This framework will provide the basis to assess business line performance for next year's Departmental Performance Report. As managers at all levels become more familiar with results measurement and reporting, and as the results management framework develops and expands, future performance reporting should demonstrate a high degree of continuous improvement.

To provide some context to the evolution of the new business line structure the following chart depicts the migration of OPF activities into PRAS business lines:

Figure 2 - OPF/PRAS Crosswalk



Section III: Portfolio Performance

Table 1 - Key Results Commitments

Veterans Affairs Canada (VAC)

| to provide Canadians with: | to be demonstrated by: | achievement reported on: |
|--|---|--|
| promotion of the well-being and self-sufficiency of clients as participating members of their communities | <ul style="list-style-type: none"> ➤ the timely and equitable delivery of benefits and services from a client-centred perspective and focus ➤ programs that effectively meet the evolving needs of clients ➤ the development of partnerships and alliances to leverage capabilities and enhance services | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pages 10 to 13 ➤ Pages 13 to 15 ➤ Pages 15 to 18 |
| benefits, financial assistance, health care services and legal representation to which veterans, their dependants and other qualified civilians are entitled | <ul style="list-style-type: none"> ➤ the reduction of processing times for disability pensions applications by 50 per cent within two years ➤ the containment of health care costs ➤ improved collective purchasing effort for prescription drugs, vision care and dental care products and services through health care coordination ➤ the assessment of performance against service standards ➤ the transfer of the last remaining departmental hospital | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Page 10 ➤ Pages 24 to 26 ➤ Page 16 ➤ Pages 19 and 20 ➤ Pages 16 and 17 |
| the perpetuation of the memory of the achievements and sacrifices of veterans | <ul style="list-style-type: none"> ➤ the development of education and awareness programs ➤ the expanded use of technology | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Page 13 ➤ Page 27 |

The preceding table provides the foundation for performance management within the Portfolio: Key Results Commitments provide the overarching outcomes against which performance can be assessed. The first commitment involves overall performance and is addressed through strategic initiatives. The second commitment entails business line performance and is discussed at that level. The unique requirements of the third and final Key Results Commitments are dealt with in both overall strategic and service line performance.

Overall Portfolio Performance

Key Results Commitment: To promote the well-being and self-sufficiency of clients as participating members of their community.

1. Pension Streamlining

Context: This initiative evolved from the success of the Pension Reform project that was initiated to enable the Portfolio to reduce processing times for disability pension claims. These improved turnaround times are resulting in payments being made earlier. Although the Pension Reform and Pension Streamlining initiatives are no longer considered strategic initiatives, the Portfolio remains committed to providing quality service and continuous improvement to the pension application and appeal process.

Performance: Streamlining initiatives have met the commitment to clients to reduce the processing time for disability pension claims by 50% within the period from September 1995 to September 1997. Average processing time for the entire pension program was reduced by 68% for this period. Each level of the pension process achieved processing time savings of greater than 50%. These accomplishments were even more significant in light of the fact that the rate of incoming claims increased by approximately 30%.

A breakdown for turnaround time (TAT) comparison for the period of this initiative and for fiscal year-end follows:

| Pension Process Level | TAT at September 1995 | TAT at September 1997* | TAT at March 1998** |
|-----------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| First Applications | 18 months | 5.7 months | 5.0 months |
| Reviews | 12 months | 3.6 months | 4.1 months |
| Appeals | 8 months | 3.5 months | 4.0 months |
| Special Awards | 4 months | 1.6 months | 1.6 months |

* Calculated using a three-month moving average as of September 1997

** Calculated using a three-month moving average as of March 1998

As well as reducing turnaround times, other improvements such as incorporating innovative work processes, information technology, inter-organizational teamwork and a shared vision of improved client service have also resulted from the initiative. These organizational factors have contributed to the overall success of the initiative. This success can be summarized as:

- reducing processing times for each level of the pension process;
- reducing cases on hand and backlog inventories at all levels of the process; and
- achieving these time savings while intake levels of new claims received was increasing.

2. Business Renewal

2.1 *Benefits Redesign Project (BRP)*

Context: The primary objective of the BRP is the successful development and implementation of the Client Service Delivery Network (CSDN). The CSDN will embody the integration of the work functions (the work we do), the information technology (the tools and information we use to do the work), and the organization (how we interact with our clients and each other) that best supports delivery of services to clients. The BRP is a Major Crown Project being carried out in phases. Currently in the implementation phase, the project is being managed in accordance with Treasury Board's Major Crown Project policy and the Enhanced Framework for the Management of Information Technology Projects.

Performance: The CSDN will be released in four stages or releases beginning in the fall of 1998, with full implementation expected to be complete by June 2000. Adjustments have been made to the project's design, development, and implementation schedules (particularly for the information technology components) to utilize CSDN replacements for the Department's two legacy Benefit Delivery Systems to resolve a number of Year 2000 computer problems. Project close-out is scheduled for June 2000.

In October 1997, Treasury Board approved the necessary funding for the project to proceed into the third and final implementation phase of the Major Crown Project.

2.2 Client-centred Service Initiative (CCSI)

Context: The CCSI was initiated to ensure that the Department is able to meet the more complex needs of veterans as they age, including the needs of their families, caregivers, and other clients like members of the Canadian Forces. The concept strives to ensure that the Department's structure and activities are more responsive to client needs and their right to be more directly involved in the kinds of care and services they receive.

Performance:

- One element (Screening and Veterans Independence Program low risk annual follow-up) of the service delivery model was developed and ready to evaluate in March 1997. Data collection for evaluation was completed in September 1997. A final report was completed in June 1998.
- A new counsellors' assessment guide was developed and ready for testing by July 1997. Data collection was completed in August 1997. A final report was completed in June 1998.
- The work on drafting standards continued from March 1997 to April 1998. A client definition and draft standards for screening were completed during this period.
- A national training plan was developed and approved by June 1997. Course development and testing occurred from October 1997 to January 1998. Implementation of four national courses to nine project sites occurred from February to March 1998. Plans to deliver to remaining District Offices and Portfolio staff were completed and ready for implementation by March 31, 1998.
- A draft report on the Role of Health Professionals was completed in June 1997. A draft work plan to implement the recommendations from this report was started in the 1997-98 fiscal year.
- The preparation and planning of National Project Sites began in May 1997 and was completed in October 1997.
- A readiness review to determine the readiness to step into phase one of Project Implementation began on November 1, 1997 and was completed on January 31, 1998.

- Most project sites had started in phase one Project Implementation by February 1998. This phase included implementation of a new screening tool and process, team training, staffing to ensure appropriate resourcing, and establishment of client advisory committees.
- Development of a draft Evaluation Framework began in the 1997-98 fiscal year.

2.3 Corporate Services Infrastructure Review (CSIR)

Context: This review encompasses improvements to operational support areas such as finance, human resources, information technology, and general administrative management. This is to ensure these functions continue to provide efficient and effective services as the Portfolio renews itself through the themes of modernization, client-centred service, and continuous improvement. Integrated enhancements to corporate systems and processes will be required to meet changing program delivery needs and the requirements of government-wide priorities.

Performance: A project has been initiated to re-engineer Corporate Services business processes to take advantage of opportunities presented by new technology, best practices, and bench-marking. Partnerships with other entities and levels of government are being pursued to save resources which will be redeployed to improve service to clients. All Corporate Services managers are developing a future vision for the delivery of corporate services. The vision is now in the initial stage of development and will be completed for each Corporate Administration service element.

The project includes negotiating, developing, implementing and publishing service standards for corporate functions. Analysis of training needs and skill-set inventories will assist in establishing a continuous learning environment and a flexible, responsive workforce. A Corporate Applications Centre has been set up as a test lab for new software and processes. A new suite of Corporate Systems is also being implemented.

Plans for the project target a national implementation of new modernized Corporate Services business processes with embedded performance measures beginning in April 1999.

3. Commemoration

Context: Middle-aged Canadians grew up surrounded by people who took part in war. Their relatives and neighbours had been overseas or contributed to the war effort on the home front. At that time, there was no need for formal education and public awareness programs. Now, however, with the veteran population aging,

young people, new Canadians, all Canadians, are losing touch with this important aspect of our heritage. Our country cannot afford this loss.

The aim of the Commemoration initiative is to ensure that the achievements and sacrifices of Canadian veterans are kept alive for all Canadians. It will lead to a more knowledgeable Canadian public that takes pride in its country's wartime achievements and appreciates the historic significance of these accomplishments in the development of Canada as a nation.

Performance: The Conceptual Framework for the Commemoration Program was approved in March 1998. The document establishes a new direction for commemoration based on a leadership role for education and public awareness. It outlines the Program's mandate, mission, vision, objectives, key components, resource and marketing strategies, as well as key management challenges. A new target audience has been identified for the program. While respectful of VAC's traditional veteran client base, the target audience for the Commemoration Program is the Canadian public, and, on behalf of all Canadians, the world community.

4. Review of Veterans Care Needs

Context: An aging client population requires access to an integrated and flexible program of health and support services. The objective of the strategic initiative is to determine client care requirements and to determine future needs, potential demand for services, cost and quality control measures as well as developing more effective partnerships with provincial governments.

Performance: The Review made it possible to collect qualitative and quantitative data through the following key activities: literature review; national survey of 1,600 veterans; a series of focus groups with veterans, caregivers, and service providers; extensive consultations; a review of provincial health care directions; and a demographic profile.

The following documentation was produced based on the results of this research:

- POLLARA consultants' report on Focus Groups (May 1997)
- Literature review: Care Trends for Seniors (June 1997)
- Analysis of Consultations (July 1997)
- Veterans Care Needs Survey Report on Findings (August 1997)
- Provincial Overview (August 1997)
- Background and Key Findings (October 1997)
- Demographic Profile (December 1997)

The Review successfully met most of the goals identified in the 1997-98 Report on Plans and Priorities. The results accomplished against the monitoring of the quality and cost of care received by veterans are discussed under the Health Care service line in the business line performance section.

Detailed work plans have been prepared, including time frames for implementation of recommended strategies, for both Long-term Care and the Program and Eligibility Proposal. The Review has enabled the development of a strategy to project the need for long-term facility care. It is expected that results will be finalized by December 1998.

Given the rapid pace of change in this era of health care reform, review of these items is ongoing. The Review will make it possible to deliver a series of planning tools for long-term care issues to senior field managers by December 1998.

5. Veterans Affairs Cost Containment

Context: To ensure that health care related services and benefits are delivered in a cost-effective and efficient manner, a number of improvements to the delivery process have been initiated within the Health Care service line. The objective of these activities has been to identify and eliminate excess, duplication, and overlap on an ongoing basis, while ensuring that the quality of client care is not diminished.

Performance: The cost containment exercises of 1995-96 and 1996-97 have left the Department with an approach to appropriately respond to the requirement to contain costs without diminishing the quality of care and services to clients. The Department will continue reviewing the Other Health Purchased Services (OHPS) and the Treatment Account Processing System (TAPS) to ensure that the benefits and services provided fully meet clients' needs in the most reasonable and cost-effective manner, even though Veterans Affairs Cost Containment will no longer be considered a strategic initiative.

6. Veterans' Organizations

Context: To best serve the interests of clients and their families, it is necessary for the Portfolio to work in concert with the various organizations and stakeholders involved. Using a consultative approach with veterans' organizations, the Portfolio has focused on improving service delivery through the advantages of working together. In response to identified needs and priorities, legislative changes have been instituted to address these requirements.

Performance: The Portfolio continues to strengthen working relationships and, in some cases, develop partnerships and working arrangements with various veterans' organizations. Examples of this progress include:

- Last Post Fund (LPF) - Successful operational transfer of the delivery of the Funeral and Burial program, considered to be an example of Alternate Service Delivery (ASD).
- Tomb of the Unknown Soldier - Veterans Affairs Canada is working closely with the Royal Canadian Legion and other veterans' organizations to plan and carry out this initiative.
- Access to VAC system - VAC has provided the Royal Canadian Legion with 20 computers to use under a partnership agreement that will enable Legion Service Officers to gain secure access to the Client Service Delivery Network (CSDN) for clients that they represent in the pension process. This access will assist both VAC and the Legion to better serve our clients together. These computers have recently been taken out of front-line service in VAC as part of the implementation of the CSDN.
- Strategic issues - Regular meetings on joint approaches to key issues of mutual concern, such as long-term care, pension reform, the Gerontological Advisory Council (GAC), health promotion and education, etc.

7. Health Care Coordination Initiative

Context: The objective of this initiative is to implement a coordinated strategy involving a number of federal departments and agencies that seek to take advantage of potential cost savings in the areas of prescription drugs, vision care, and dental care through collective purchasing power and information sharing. Participating departments include Veterans Affairs Canada, Health Canada, Department of National Defence, Royal Canadian Mounted Police, Correctional Service Canada, Public Works and Government Services, and Treasury Board Secretariat.

Performance: The development of a comprehensive three-year business plan has resulted in ongoing coordination and consultation of participating departments that has increased the understanding of each other's health services and environment. The initiative has greatly facilitated the sharing of health care related information and experiences, and resulted in the implementation of a collective negotiation approach with health care providers.

8. Transfer of Ste. Anne's Hospital

Context: The objective of this initiative is to transfer Ste. Anne's Hospital to the province of Quebec, while ensuring that eligible veterans continue to have access to

quality long-term care services, consistent with those provided to veterans across Canada. With this in mind, a formal project team was formed in 1995 to manage the discussions and negotiations to effect this transfer. This initiative will affect about 940 employees and approximately 600 active beds.

Performance: In October 1997, a proposal to commence discussions on the transfer was sent to the Quebec Department of Health and Social Services. In March of 1998, the Province of Quebec confirmed its intention to enter into formal discussions with the project team.

9. Knowledge Economy Partnership

Context: The Knowledge Economy Partnership (KEP) originated in June 1996, when federal and provincial government departments together with the post-secondary educational institutions on Prince Edward Island agreed to work collaboratively to share information, resources, and expertise in the pursuit of common solutions to current and future challenges. The partners joined forces to identify and capitalize on opportunities to achieve common goals through the effective use of information technology and innovative service delivery approaches. The small size of the business and government community makes Prince Edward Island an ideal location to develop and pilot a model for collaborative governance that could be transportable to the rest of Canada.

Performance: On February 5, 1997, with the signing of a Memorandum of Understanding, Prime Minister Jean Chrétien and Premier Pat Binns officially endorsed KEP as part of the strategic plan and future direction for Prince Edward Island. During the 1997-98 fiscal period, the KEP Steering Committee approved twenty-six projects, nine of which were co-sponsored by Veterans Affairs Canada. Some of the initiatives included:

- **Integrated Service Delivery to Veterans and Non-veteran Seniors -** A feasibility study was conducted to assess the potential for integrated service delivery of programs and services for seniors in Prince Edward Island. The recommendation to proceed with co-location of services is being pursued as a first step, thus demonstrating the collaborative efforts of both levels of government in terms of moving toward an alternative service delivery approach.
- **Preparation for a Seniors' Education Program and Evaluating its effects on Quality of Life and Health Care Costs -** Veterans Affairs Canada, the University of Prince Edward Island, and seniors' groups on the Island partnered to develop a business plan to address the sustainability of a Seniors' Education Program. Results of the study led to the creation of a Seniors' College with courses commencing in September 1998.

- **Knowledge Worker Demand Survey** - This research project was designed to examine the current and projected impact of information technology on governments, educational institutions, and the private sector relevant to knowledge worker skill requirements. The survey produced a three-year forecast for skilled workers in the information technology field. The next phase of the project is to develop a supply strategy to meet the forecasted need.
- **Year 2000 (Y2K) Project** - Twenty-nine individuals were trained as Y2K Conversion and Test Programmers to assist Veterans Affairs Canada and the Government of Prince Edward Island in addressing the Year 2000 challenge vis-à-vis their respective computer systems. Veterans Affairs employed thirteen of the graduate students.

Integral to the strategic management of the Knowledge Economy Partnership, an Evaluation Framework was developed to address the issues of relevance, impact, success, and cost-effectiveness. The document was completed in January 1998, and future evaluations will be conducted in the context of the performance indicators contained therein, some of which include:

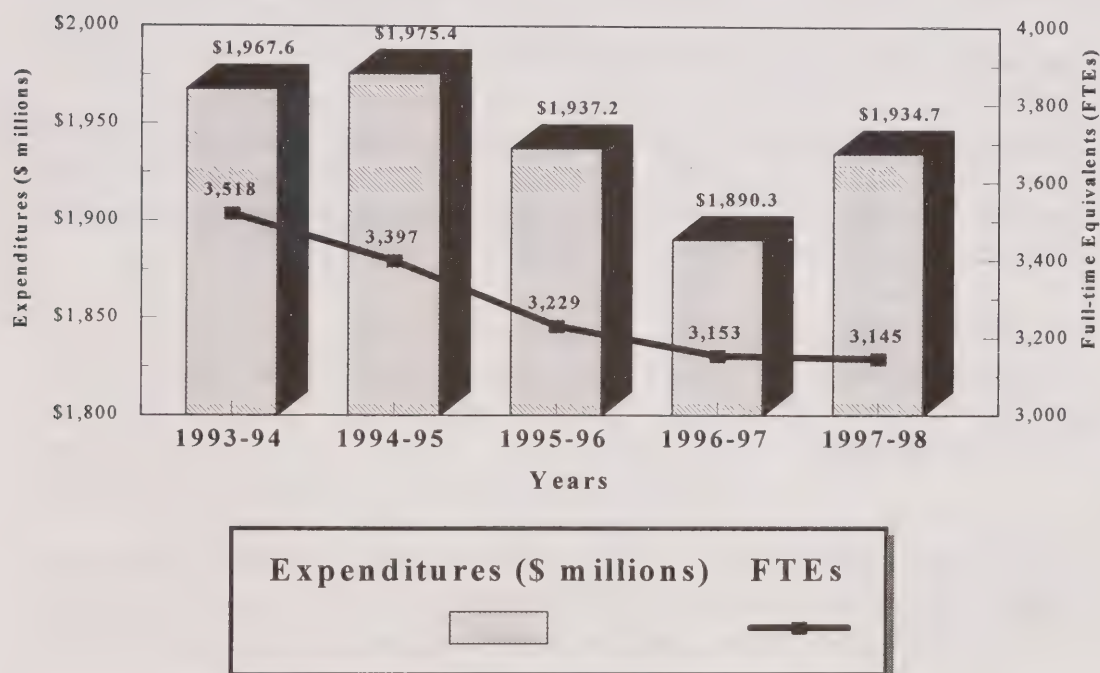
- A strengthened relationship between citizens and all levels of government;
- A highly skilled workforce well-positioned to respond to current and future information technology demands in both the public and private sectors;
- An improved sense of community;
- Better, faster, and more effective service;
- Less red tape, overlap, and duplication of service; and
- Job creation and economic growth.

Business Line Performance

Key Results Commitment: To provide benefits, financial assistance, health care services and legal representation to which veterans, their dependants and other qualified civilians are entitled to.

Portfolio business lines provide the vehicle through which the results accruing from strategic initiatives can be operationalized and incorporated into ongoing client benefits and services. In essence, business lines produce results based on the delivery of consistent and equitable benefits and services using enabling technology and work processes.

Figure 3 - Trends* in Portfolio Expenditures and Full-time Equivalents (FTEs)



* Expenditures and FTEs have been adjusted according to the new PRAS business line structure.

To enhance the quality of these services and benefits, Veteran Affairs is an active participant in the federal *Quality Services Initiative*. The Portfolio has instituted a quality program outlined in a strategy document entitled "The Quest for Quality," approved in February 1997. In May 1997, Veterans Affairs released the results of a national service quality survey, which showed that the vast majority of clients were satisfied with the overall quality of the services they received.

The survey also determined that clients were satisfied with key indicators such as courtesy and helpfulness of staff, accuracy of correspondence, service in official language of choice, and promptness of service.

Other elements of this ongoing initiative include the development of a revised Service Standards brochure and the development of a client feedback system through the installation of Client Comment Cards in all public offices throughout the Department. These cards, together with comparisons of performance targets established in client Service Standards, will form an integral component of performance assessment in terms of the service delivery performance area in future reports. The Portfolio also developed a Quality Coordinators' Network designed to strengthen the implementation of internal quality initiatives.

For this year's report, performance will be assessed against those expectations listed in the Report on Plans and Priorities (RPP) for fiscal year 1997-98. This assessment will be framed within the new business and service line structure featuring results that have been mapped over from the OPF activity structure that formed the basis for the RPP.

1. Benefits and Services Business Line

Context: The Benefits and Services business line is the service delivery arm of the organization that provides clients with benefits and services that contribute to their financial, physical, social health and well-being. This large business line contains four constituent service lines:

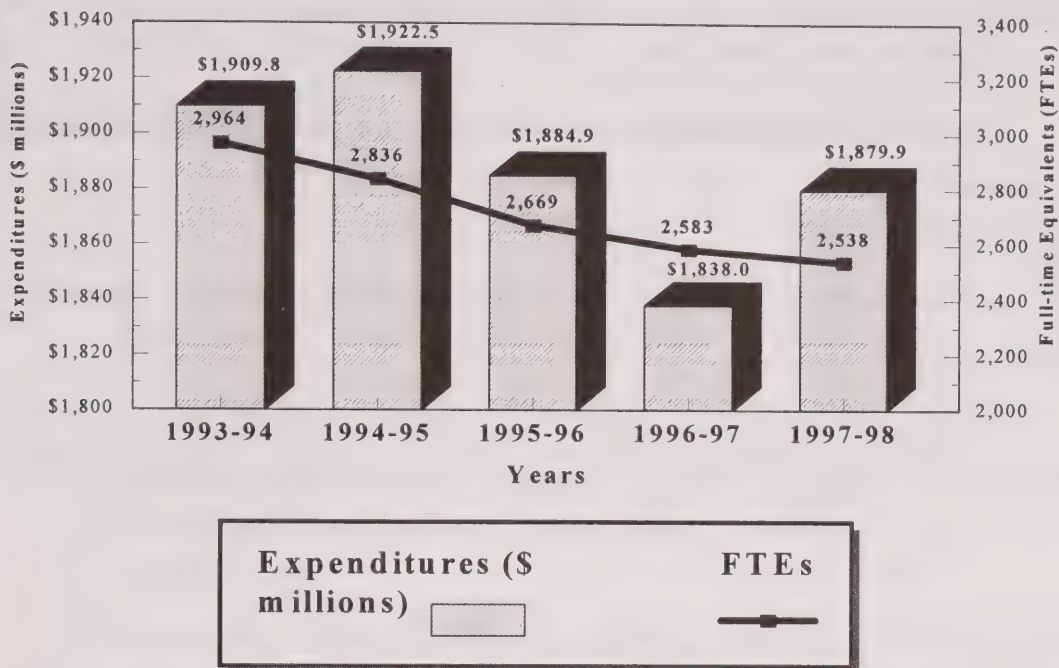
- 1.1 Pensions and Allowances;
- 1.2 Pensions Advocacy;
- 1.3 Health Care; and
- 1.4 Commemoration.

Virtually all existing clients gain access to direct benefits and services by establishing eligibility in the Pensions and Allowances service line. In turn, this eligibility provides a gateway into the more elaborate benefits and services associated with the activities or service elements of the Health Care service line.

The Pensions Advocacy service line assists the claims process inherent in the Pensions and Allowances service line. The results that accrue from the activities of the Commemoration service line benefit a broader audience in that all Canadians share in the performance accomplishments.

Business line expenditures as compared to the number of Full-time Equivalents (FTEs) for the past five years are presented in the following chart:

**Figure 4 - Benefits and Services Business Line
- Trends for Expenditures and Full-time Equivalents**



All service lines are intended to contribute to promoting the independence and improving the quality of life of clients and their families. However, changing demographics are forcing the Portfolio to renew systems and processes and rethink the philosophy of service delivery, as described in the three components of the Business Renewal strategic initiative discussed earlier.

Although the following discussion will deal with each service line individually, it is important to realize that the integrated package of services and benefits addresses the desired outcome that coincides with the second key results commitment.

1.1 Pensions and Allowances Service Line

Performance Expectation: To reduce disability pension first applications turnaround times by 50% by September 1997. The attainment of a new level of service for disability pensions will mark the completion of the first key strategy in Veterans Affairs' second key results commitment.

Accomplishment:

- As of September 1997 turnaround time for disability pension first applications was reduced from 18 months to 5.7 months over the two-year period.

Performance Expectation: To continue the time-sensitive delivery of Pension and Allowance claims.

Accomplishments:

- As of March 1998, the average processing turnaround time for pension applications was 5.0 months, and 1.6 months for Special Awards.
- Through innovative work processes, information technology, inter-organizational teamwork and the shared vision of improved client service, Veterans Affairs was successful in reducing the time required to process disability pension claims, including appeals, by more than one-half.
- The improvement in turnaround times has resulted in payments being made earlier for any given claim, but this will not result in any additional costs to the government in the long term. Even though the Pension Reform and Pension Streamlining initiatives are no longer considered strategic activities, the Portfolio remains committed to providing quality service and continuous improvement to the pension application and appeal process.

Performance Expectation: To ensure that client benefits will not be adversely affected as a result of the activities of the Pension Streamlining initiative.

Accomplishment:

- Post payment reviews of the disability pension payment process, by the Office of the Auditor General and by VAC staff, consistently indicate that error rates are well within established standards.

1.2 Pensions Advocacy Service Line

Performance Expectation: To counsel and represent clients dissatisfied with departmental decisions concerning pensions and allowances claims in order that clients receive all the benefits to which they are entitled.

Accomplishments:

- 7,360 review hearings presented, some (approximately 5%) in conjunction with the Royal Canadian Legion (RCL).
- 2,733 appeal hearings presented, some in conjunction with the RCL.

Performance Expectation: To contribute to overall cost-effectiveness and client satisfaction through representing and counselling clients.

Accomplishment:

- Approximately 10 to 15 per cent of the cases initiated by the Bureau of Pensions Advocates are determined as not having sufficient merit to proceed at that time. These decisions are reached in collaboration with the claimants and serve to reduce prolonged dissatisfaction and resource utilization.

Performance Expectation: To contribute to the overall reduction in processing times for reviews and appeals and to reductions in cases on hand throughout the year (refer to VRAB business line).

Accomplishments:

- Overall turnaround times (TATs) for reviews as of March 31, 1998, was 4.1 months; for appeals, 4.0 months (calculated using a three-month moving average); and average turnaround times (TATs) from date of first contact to date of hearing was 92 days and 88 days respectively.
- For the period of the Pension Streamlining Initiative (September 1995 to September 1997), Pensions Advocacy assisted the Veterans Review and Appeal Board in the reduction of cases to be heard.

1.3 Health Care Service Line

Performance Expectation: To assist clients in maintaining independence and improve health and quality of life through health promotion pilot projects initiated in Quebec, Atlantic and Pacific regions.

Accomplishments:

- A Conceptual Framework and an Action Plan for health promotion initiatives and projects is in the final phases of development. This plan is based on three identified goals for health promotion: knowledge, partnership, and policy.
- An evaluation of pilot health promotion projects in British Columbia, Quebec and Prince Edward Island has been completed. From this work, an Evaluation Framework for future projects will be developed to assist in future performance and accountability reporting.
- Funding mechanisms are being put in place for community investment projects; ongoing partnerships are being developed with community organizations to undertake health promotion projects for the benefit of our clients.
- A partnership agreement has been initiated which will see 20 computers made available to branches of the Royal Canadian Legion across the country in support of VAC's health promotion projects. This will enhance access for veterans to health information and educational materials developed for these projects. These computers have recently been taken out of front-line service in VAC as part of the implementation of the CSDN.
- There are ongoing negotiations with the National Film Board of Canada for a caregiver video entitled "Labour of Love" to be distributed by the Department for the use of veterans, caregivers, and other clients.
- Cost recovery mechanisms are being put in place for those requests received for Caregiving manuals and videos from a 1993 pilot project conducted by the Department. This project resulted in a number of manuals and videotapes available for purchase by veterans and other clients.

Performance Expectation: To provide clients with necessary and cost-effective health care benefits by enhancing financial controls over selected health care benefits and other related health services such as physiotherapy.

Accomplishments:

- Review and development work completed for new formulary, authorization process for high-end drugs and improved Drug Utilization Review (DUR). The implementation schedule for this work begins in May 1998.
- Review of vision benefits completed and a joint negotiating position established with the Health Care Coordination Initiative.
- Control costs and dental program through implementation of pre-authorization process for all dental claims.
- Frequency limits of 20 per annum set for physiotherapy and acupuncture to align with other provider groups effective November 1998. Service frequency above established limits will serve as indicator for client follow-up due to changing health care needs.
- Dollar limits set where rates for comparable community services are available.
- As part of the introduction of Client-centred Service Approach, clients are being contacted on a regular basis (at least annually) to ensure that the Contribution Arrangement is appropriate and that the client is obtaining the services and keeping receipts. Effective August 1997, a Low Risk Client report is being produced monthly to monitor the completion of these reviews.
- Regional quality control reviews of the client files continue to ensure that the Case Management policies are being followed.
- VAC, through its third-party administrator Blue Cross, completes audits of benefit providers to ensure compliance with VAC policies and pricing limits. These audits have resulted in clarification notices being sent to provider groups when a general problem has been identified and, in individual cases, the recovery of excess charges claimed by providers.

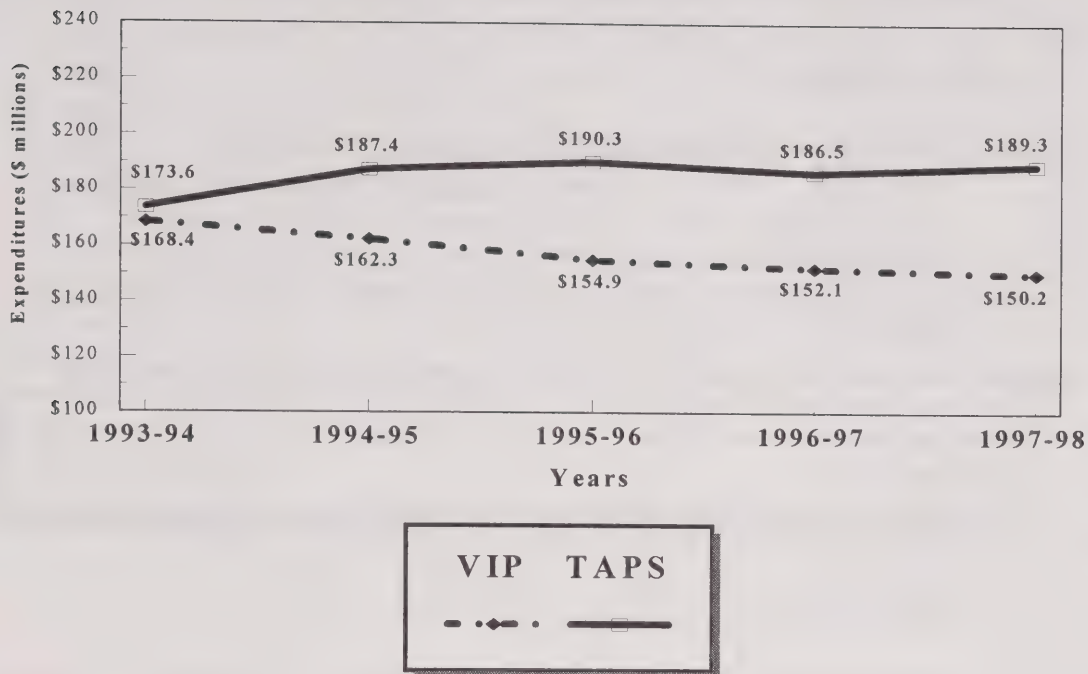
- The Health Care Division developed an Action Plan for Institutional Long-term Care which includes improving financial auditing of contract facilities with an increased focus on the issues of quality and of value for money. Planning was initiated for actions to be taken in each of the five regions to ensure financial accountability and quality assurance for Institutional Care. In addition to these fiscal issues, each veteran in a facility will be visited or contacted as part of the long-term care action plan.

Performance Expectation: To control supplier-driven demand through negotiation of better agreements and to refocus equipment purchases toward assessed client need. Needs based criteria, supported by treatment plans, will have to be met before limits are exceeded.

Accomplishments:

- Establishment of Special Equipment Review Committee to review and make recommendations on new equipment.
- Introduce the tenets of the Client-centred Service Initiative to ensure a holistic client needs review is conducted to determine the appropriateness of interventions.
- Introduce fee limits in Prairie Region for the dispensing of hearing aids effective April 1, 1998. Service fee rates have been maintained at 1994-95 rates for other regions.

**Figure 5 - Health Care Service Line
- Trends in Service Element Expenditures**



VIP - Veterans Independence Program
TAPS - Treatment Accounts Processing System

Key Results Commitment: To perpetuate the memory of the achievements and sacrifices of veterans.

1.4 Commemoration Service Line

Performance Expectation: To clearly define and ratify the mandate, objectives and long-term direction of the Commemoration function.

Accomplishment:

- Commemoration Conceptual Framework document developed and approved in March 1998.

Performance Expectation: To conduct ceremonies and pilgrimages.

Accomplishment:

- Major pilgrimages and associated ceremonies conducted:
Vimy - April, 1997 -- 80th anniversary of the Battle of Vimy Ridge
Dieppe - August, 1997 -- 55th anniversary of the raid on Dieppe
Vimy and Beaumont-Hamel - November 1997 -- Dedication of both memorials as National Historic Sites and burial of Canadian airmen in Belgium

Performance Expectation: To develop Education and Public Awareness Programs.

Accomplishment:

- The Second World War education kit continued to be marketed. A Second World War CD-ROM was developed and marketed.

Performance Expectation: To develop and maintain memorials.

Accomplishment:

- Preservation and Presentation plans developed and initiated for Vimy and Beaumont-Hamel battlefield memorials. Visitor Centre completed for Vimy and both sites were declared as national historic sites.

2. Veterans Review and Appeal Board Business Line

Context: The Veterans Review and Appeal Board ensures that clients are provided with full opportunity to request and appeal hearings of previous decisions made by the Department regarding disability pension and war veterans allowance claims to ensure a fair adjudicative process is in place. This Portfolio business line is an independent quasi-judicial agency that hears applications for reviews and appeals of the Board's review panel decisions.

Performance Expectation: To reduce the turnaround time (TAT) for the processing of reviews and appeals as part of the Pension Streamlining initiative.

Accomplishment:

- Turnaround times were reduced from 12 months to 3.6 months for reviews and from 8 months to 3.5 months for appeals during the period of the Pension Streamlining initiative, from September 1995 to September 1997.

Performance Expectation: To continue the timely processing of reviews and appeals.

Accomplishment:

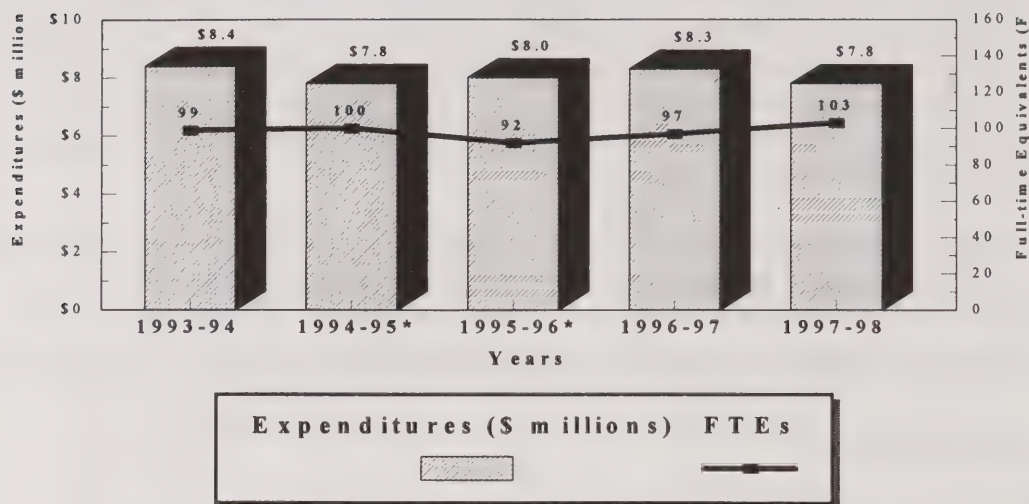
- Turnaround times were reduced from 8.8 months for reviews and 9.4 months for appeals as of March 1997, to 4.1 months for reviews and 4.0 months for appeals as of March 1998.

Performance Expectation: To reduce the number of cases on hand waiting for adjudication.

Accomplishment:

- For the period of the Pension Streamlining Initiative (September 1995 to September 1997), cases on hand were reduced from 6,044 to 2,799 for reviews, and from 2,281 to 923 for appeals.

**Figure 6 - Veterans Review and Appeal Board Business Line
- Trends** in Expenditures and Full-time Equivalents (FTEs)**

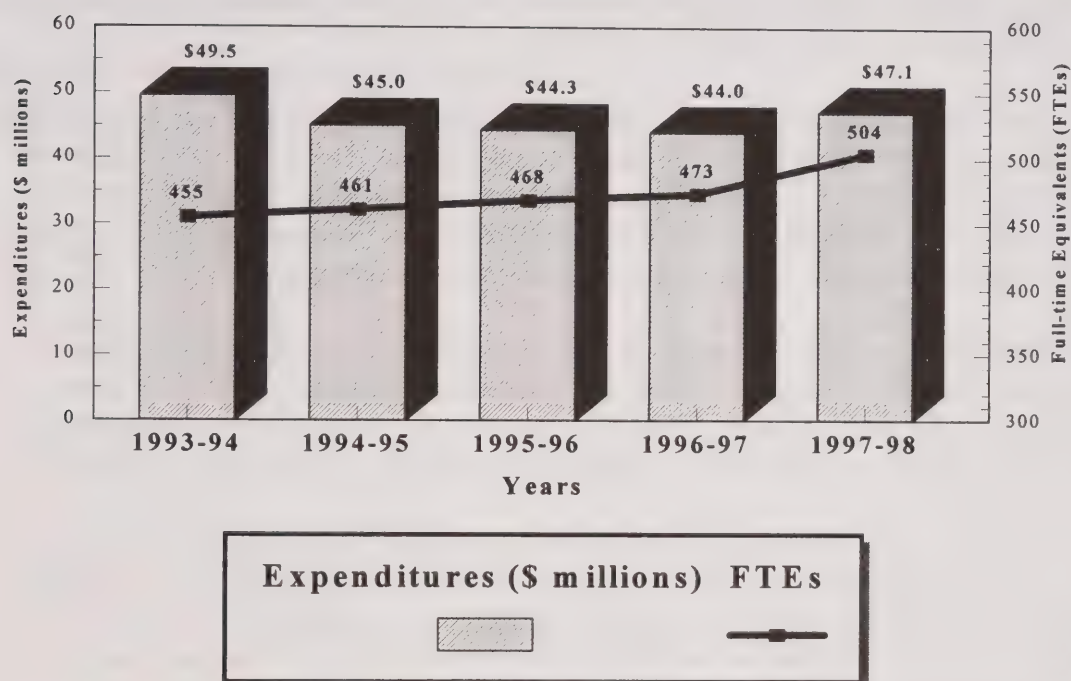


- * Includes figures for the former Canadian Pension Commission and Veterans Appeal Board.
- ** Expenditures and FTEs have been adjusted according to the new PRAS business line structure.

3. Corporate Administration Business Line

Context: This business line supports the delivery of services and benefits to clients and ensures the requirements of the Minister, the Chair of VRAB, Central Agencies and Parliament are satisfied. Initiatives within this business line will ensure the Portfolio's systems and processes are able to respond to the changes emanating from client service delivery initiatives and projects.

Figure 7 - Corporate Administration Business Line
- Trends* in Expenditures and Full-time Equivalents (FTEs)



* Expenditures and FTEs have been adjusted according to the new PRAS business line structure.

Year 2000 (Y2K) Update

Performance Expectation: All VAC systems and infrastructure to be operating Year 2000 compliant versions of hardware and software by December 31, 1998.

Among its service lines, VAC has two Government Wide Mission Critical (GWMC) functions: Pensions/Allowance and Health Care, supported by five client support computer systems and tightly coupled to the Financial Management Information System. VAC is on schedule to have all GWMC systems and supporting computing infrastructure Year 2000 compliant for December 31, 1998.

VAC's Year 2000 Project is led by the Assistant Deputy Minister Corporate Services and matrix-managed by an Executive Director. The matrix comprises the project office and three groups: client applications, corporate application, and the technical infrastructure. Each group reviews its work plans on a regular basis with a Steering Committee which meets on a bi-weekly basis to review progress and address concerns.

VAC started its Year 2000 assessment in 1994-95 and full Government Wide Mission Critical and Portfolio system inventories were in place by February 1996. VAC has already implemented the converted War Veterans Allowance system and test plans for this and other conversions are in place with its government and commercial partners.

Since early 1998, risk assessments have been done and risks mitigated on an ongoing basis. Current key areas of concern to maintain business functions and cheque delivery are electricity, telecommunications, banking, and pharmacy sectors. Heat, water, and sewage and building facilities are necessary for service delivery. These areas are thus VAC's focus for Contingency Planning.

The Benefits Redesign Project also contributes to VAC achieving Year 2000 compliancy. Releases 1 and 2 of the CSDN will replace VAC's benefit delivery systems in a time frame that will address Year 2000 problems.

Section IV: Financial Performance

Financial Performance Overview

Financial Summary Tables

Financial Table 1

Summary of Voted Appropriations

A. Authorities for 1997-98

Financial Requirements by Authority (millions of dollars)

| Vote | 1997-98 Planned Spending | 1997-98 Total Authorities | 1997-98 Actual |
|--|--------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Veterans Affairs | | | |
| Veterans Affairs Program | | | |
| 1 Operating Expenditures | 513.2 | 539.8 | 529.5 |
| 5 Grants and Contributions | 1,377.4 | 1,392.4 | 1,373.7 |
| (S) Minister of Veterans Affairs - Salary and motor car allowance | - | 0.0 | 0.0 |
| (S) Re-Establishment Credits under Section 8 and Repayments under section 15 of the <i>War Service Grants Act</i> of compensating adjustments made in accordance with the terms of the <i>Veterans' Land Act</i> | 0.0 | - | - |
| (S) Returned Soldiers Insurance Actuarial Liability Adjustment | 0.0 | - | - |
| (S) Veterans Insurance Actuarial Liability Adjustment | 0.2 | 0.3 | 0.3 |
| (S) Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets | - | 0.2 | 0.1 |
| (S) Refunds of amounts credited to revenues in previous years | - | 0.2 | 0.2 |
| (S) Contributions to employee benefit plans | 23.1 | 23.1 | 23.1 |
| Total Program | 1,913.9 | 1,956.1 | 1,926.9 |
| Veterans Review and Appeal Board Program | | | |
| 10 Program expenditures | 6.7 | 6.9 | 6.8 |
| (S) Contributions to employee benefit plans | 1.0 | 1.0 | 1.0 |
| Total Program | 7.7 | 7.9 | 7.8 |
| Total Department | 1,921.6 | 1,964.0 | 1,934.7 |

Note: 1. Due to rounding figures may not add to totals shown.

2. Total Authorities are main estimates plus supplementary estimate plus other authorities.

Financial Table 2

Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

| Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (millions of dollars) | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|---------|---|--|--|-------------------------------------|--|------------------------------|
| Business Lines | FTEs | Operating | Capital | Voted Grants & Contri- butions | Subtotal: Gross Voted Expendi- tures | Statutory Grants and Contri- butions | Total Gross Expendi- tures | Less: Revenue Credited to the Vote | Total Net Expenditures |
| Veterans Affairs Program | | | | | | | | | |
| Benefits and Services | 2,749 | 504.0 | - | 1,377.4 | 1,881.4 | 0.2 | 1,881.6 | - | 1,881.6 |
| <i>(Total authorities)</i> | 2,749 | 526.8 | - | 1,392.4 | 1,919.2 | 0.3 | 1,919.5 | - | 1,919.5 |
| (Actuals) | 2,538 | 505.9 | | 1,373.7 | 1,879.6 | 0.3 | 1,879.9 | | 1,879.9 |
| Corporate Administration | 463 | 32.3 | - | - | 32.3 | 0.0 | 32.3 | - | 32.3 |
| <i>(Total authorities)</i> | 463 | 36.6 | - | - | 36.6 | 0.0 | 36.6 | - | 36.6 |
| (Actuals) | 504 | 47.1 | - | - | 47.1 | 0.0 | 47.1 | - | 47.1 |
| Total | 3,212 | 536.3 | - | 1,377.4 | 1,913.7 | 0.2 | 1,913.9 | - | 1,913.9 |
| <i>(Total authorities)</i> | 3,212 | 563.4 | - | 1,392.4 | 1,955.8 | 0.3 | 1,956.1 | - | 1,956.1 |
| (Actuals) | 3,042 | 553.0 | - | 1,373.7 | 1,926.7 | 0.3 | 1,926.9 | - | 1,926.9 |
| Veterans Review and Appeal Board Program | | | | | | | | | |
| Veterans Review and Appeal Board | 105 | 7.7 | - | - | 7.7 | - | 7.7 | - | 7.7 |
| <i>(Total authorities)</i> | 105 | 7.9 | - | - | 7.9 | - | 7.9 | - | 7.9 |
| (Actuals) | 103 | 7.8 | - | - | 7.8 | - | 7.8 | - | 7.8 |
| Total Portfolio | 3,317 | 544.0 | - | 1,377.4 | 1,921.4 | 0.2 | 1,921.6 | - | 1,921.6 |
| <i>(Total authorities)</i> | 3,317 | 571.3 | - | 1,392.4 | 1,963.7 | 0.3 | 1,964.0 | - | 1,964.0 |
| (Actuals) | 3,145 | 560.8 | - | 1,373.7 | 1,934.5 | 0.3 | 1,934.7 | - | 1,934.7 |
| Other Revenues and Expenditures | | | | | | | | | |
| Revenues credited to the Consolidated Revenue Fund | | | | | | | | | (43.3) |
| <i>(Total authorities)</i> | | | | | | | | | (43.3) |
| (Actuals) | | | | | | | | | (45.3) |
| Cost of services provided by other departments | | | | | | | | | 24.2 |
| <i>(Total authorities)</i> | | | | | | | | | 24.2 |
| (Actuals) | | | | | | | | | 24.0 |
| Net Cost of the Program | | | | | | | | | 1,902.5 |
| <i>(Total authorities)</i> | | | | | | | | | 1,944.9 |
| (Actuals) | | | | | | | | | 1,913.5 |
| Note: 1. Operating includes minor capital, Other Health Purchase Services, and the following statutory items: Contributions to Employee Benefit Plans, Minister of Veterans Affairs - Salary and motorcar allowance, spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets, and Refunds of amounts credited to revenues in previous years. | | | | | | | | | |
| 2. Due to rounding, figures may not add to totals shown. | | | | | | | | | |

Financial Table 3

Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

| Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (millions of dollars) | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Business Lines | Actual 1995-96 | Actual 1996-97 | Planned Spending 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
| Benefits and Services | 1,884.9 | 1,838.0 | 1,881.6 | 1,919.5 | 1,879.9 |
| Corporate Administration | 44.3 | 44.0 | 32.3 | 36.6 | 47.1 |
| Total Veterans Affairs Program | 1,929.2 | 1,882.0 | 1,913.9 | 1,956.1 | 1,926.9 |
| Veterans Review and Appeal Board | 8.0 | 8.3 | 7.7 | 7.9 | 7.8 |
| Total Portfolio | 1,937.2 | 1,890.3 | 1,921.6 | 1,964.0 | 1,934.7 |

Note: Due to rounding, figures may not add to totals shown.

Financial Table 4

Crosswalk between Old Resource Allocation and New Allocation

| Crosswalk between Old and New Structures - Planned Spending (millions of dollars) | | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------------|-------------------|--------------|---------------|
| Old Structure | New Structure | | Old Structure | | |
| | Benefits and Services | Corporate Administration | Total (\$\$\$) | FTEs | % of Total |
| Health Care | 620.2 | - | 620.2 | 2,019 | 32.4% |
| Pensions | 1,166.7 | - | 1,166.7 | 450 | 61.0% |
| Economic Support | 94.5 | 1.6 | 96.1 | 299 | 5.0% |
| Departmental Administration | 0.3 | 30.6 | 30.9 | 444 | 1.6% |
| New Structure - Total (\$\$\$) | 1,886.6 | 32.3 | 1,913.9 | | |
| FTEs | 2,749 | 463 | | 3,212 | |
| % of Total | 98.3% | 1.7% | 100.0% | | 100.0% |

Note: 1. Due to rounding, figures may not add to the totals shown.
 2. For the Veterans Review and Appeal Board Program, there was only one Activity under the old structure (Pensions), and there is only one Business Line under the new structure (Veterans Review and Appeal Board).

Financial Table 5

Resource Requirements by Organization and Business Line

| Comparison of 1997-98 Planned Spending, Total Authorities to Actual Expenditures by Organization and Business Line (\$ million) | | | | | |
|--|-------------------------------------|--|--------------------------------|--|-----------------|
| Organization | Programs / Business Lines | | | Veterans Review and Appeal Board Program | |
| | Veterans Affairs Program | | | Veterans Review and Appeal Board Business Line | Total Portfolio |
| | Benefits and Services Business Line | Corporate Administration Business Line | Total Veterans Affairs Program | | |
| Veterans Services Branch | 1,875.8 | - | 1,875.8 | - | 1,875.8 |
| <i>(Total authorities)</i> | 1,888.6 | - | 1,888.6 | - | 1,888.6 |
| (Actuals) | 1,853.9 | - | 1,853.9 | - | 1,853.9 |
| Corporate Services Branch | 0.3 | 27.8 | 28.1 | - | 28.1 |
| <i>(Total authorities)</i> | 0.3 | 30.2 | 30.5 | - | 30.5 |
| (Actuals) | 0.3 | 41.3 | 41.6 | - | 41.6 |
| Bureau of Pensions Advocates | 5.5 | - | 5.5 | - | 5.5 |
| <i>(Total authorities)</i> | 5.5 | - | 5.5 | - | 5.5 |
| (Actuals) | 5.8 | - | 5.8 | - | 5.8 |
| Benefits Redesign Project | - | - | - | - | - |
| <i>(Total authorities)</i> | 25.1 | - | 25.1 | - | 25.1 |
| (Actuals) | 19.9 | - | 19.9 | - | 19.9 |
| Portfolio Executive Services | - | 1.5 | 1.5 | - | 1.5 |
| <i>(Total authorities)</i> | - | 1.6 | 1.6 | - | 1.6 |
| (Actuals) | - | 1.2 | 1.2 | - | 1.2 |
| Communications | - | 1.4 | 1.4 | - | 1.4 |
| <i>(Total authorities)</i> | - | 2.7 | 2.7 | - | 2.7 |
| (Actuals) | - | 2.6 | 2.6 | - | 2.6 |
| Corporate Planning | - | 1.6 | 1.6 | - | 1.6 |
| <i>(Total authorities)</i> | - | 2.1 | 2.1 | - | 2.1 |
| (Actuals) | - | 2.0 | 2.0 | - | 2.0 |
| Total Veterans Affairs Program | 1,881.6 | 32.3 | 1,913.9 | - | 1,913.9 |
| <i>(Total authorities)</i> | 1,919.5 | 36.6 | 1,956.1 | - | 1,956.1 |
| (Actuals) | 1,879.9 | 47.1 | 1,926.9 | - | 1,926.9 |
| Veterans Review and Appeal Board | | | | 7.7 | 7.7 |
| <i>(Total authorities)</i> | | | | 7.9 | 7.9 |
| (Actuals) | | | | 7.8 | 7.8 |
| Total Portfolio | 1,881.6 | 32.3 | 1,913.9 | 7.7 | 1,921.6 |
| <i>(Total authorities)</i> | 1,919.5 | 36.6 | 1,956.1 | 7.9 | 1,964.0 |
| (Total actuals) | 1,879.5 | 47.5 | 1,926.9 | 7.8 | 1,934.7 |
| % of Total | 97.1 | 2.5 | 99.6 | 0.4 | 100.0 |

Note: Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Financial Table 6

Revenues to the Vote

Veterans Affairs has no Revenue credited to the Vote

Financial Table 7

Revenues to the CRF

| Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund by Business Line (\$ million) | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Business Line | Actual 1995-96 | Actual 1996-97 | Planned Revenues 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
| Veterans Affairs Program | | | | | |
| Benefits and Services | 38.9 | 45.6 | 37.3 | 37.3 | 38.0 |
| Corporate Administration | 6.4 | 3.3 | 6.0 | 6.0 | 7.4 |
| Veterans Review and Appeal Board Program | | | | | |
| Veterans Review and Appeal Board | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Total Revenues Credited to the CRF | 45.3 | 48.9 | 43.3 | 43.3 | 45.4 |

Financial Table 8

Statutory Payments

| Statutory Payments by Business Line (\$ million) | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Business Line | Actual 1995-96 | Actual 1996-97 | Planned Spending 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
| Veterans Affairs Program | | | | | |
| Benefits and Services | 0.2 | 0.3 | 0.2 | 0.3 | 0.3 |
| Corporate Administration | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Total Statutory Payments | 0.2 | 0.3 | 0.2 | 0.3 | 0.3 |

Financial Table 9

Transfer Payments

| Transfer Payments by Business Line (\$ million) | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Business Line | Actual 1995-96 | Actual 1996-97 | Planned Spending 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
| Grants | | | | | |
| Benefits and Services | 1,220.4 | 1,215.8 | 1,213.5 | 1,236.6 | 1,221.9 |
| Corporate Administration | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Total Grants | 1,220.4 | 1,215.8 | 1,213.5 | 1,236.6 | 1,221.9 |
| Contributions | | | | | |
| Benefits and Services | 171.1 | 153.0 | 164.1 | 156.1 | 152.1 |
| Total Contributions | 171.1 | 153.0 | 164.1 | 156.1 | 152.1 |
| Total Transfer Payments | 1,391.5 | 1,368.8 | 1,377.6 | 1,392.7 | 1,373.9 |
| Note: Due to rounding, figures may not add to totals shown. | | | | | |

Financial Table 10

Capital Spending by Business Line

Veterans Affairs does not have a separate Capital Vote and Minor Capital Expenditures are included in Operating

Financial Table 11

Capital Projects

Veterans Affairs has no Capital Projects

Financial Table 12

Status of Major Crown Projects

Benefits Redesign Project

1. Overview

The Benefits Redesign Project (BRP) is developing and implementing a new, integrated Client Service Delivery Network (CSDN) to support the delivery of benefits and services associated with the Disability Pensions, Economic Support, and Health Care program areas of the Department. The CSDN will be introduced in four stages, or Releases, beginning in the fall of 1998, with full implementation expected to be completed by June, 2000.

2. Lead and Participating Departments

Sponsoring Department: Veterans Affairs Canada

Contracting Authority: Public Works and Government Services Canada

Participating Departments: This project is being carried out in close liaison with the Treasury Board Secretariat and Public Works and Government Services Canada. A Senior Project Advisory Committee has also been created consisting of all Departments that could be impacted by the project.

3. Prime Contractor and Major Sub-Contractor & Addresses

EDS Canada Ltd., 45 O'Connor Street, Suite 5000, Ottawa, Ontario K2P 1A4

AGRA Monenco, 1145 Hunt Club Road, Suite 600, Ottawa, Ontario K1V 0Y3

4. Major Milestones

| | | |
|--|-------------------|--|
| Project Commencement | April, 1993 | |
| Pre-Initiation | August, 1993 | Treasury Board approval of Concept Phase |
| Concept Phase | February, 1995 | Preliminary Project Approval for Definition Phase Part 1 |
| Definition Phase part 2/Implementation Phase | October 1997 | Effective Project Approval |
| Implementation | Beginning in 1998 | with full implementation in the year 2000 |

5. Progress Report and Explanation of Variances

The Benefits Redesign Project has been underway since 1993 and, on October 30, 1997, the Department received Treasury Board approval to complete the project. In accordance with Treasury Board's Enhanced Framework for the Management of Information Technology Projects, checkpoints or "gates" have been established. At each gate, a comprehensive review of the project will take place. If the requirements of the gate have been met, funding will then be released by the Treasury Board Secretariat for the project to proceed to the next gate.

6. Industrial Benefits and Benefits to Clients

To ensure that businesses have an opportunity to use the Benefits Redesign Project to develop their competitive positions and to enhance their abilities to undertake similar projects elsewhere, the contract with EDS Canada Ltd. includes industrial regional benefits objectives which will be evaluated as the project progresses.

Implementation of the CSDN will result in improved client service and improved operational efficiency through:

- integrated client service at point of contact
- faster, higher-quality decision-making
- faster, more accurate payment of benefits and case processing
- more comprehensive services
- more resources at the local level to focus on the face-to-face service that is a trademark of this Department

Financial Table 13

Loans, Investments and Advances

| Loans, Investments and Advances by Business Line | | | |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| Business Line | Actual 31/03/96 | Actual 31/03/97 | Actual 31/03/98 |
| Corporate Administration - Property Contracts (Active Agreements of Sale - Veterans and Clients) * | | | |
| Number of Accounts | 3,757 | 2,735 | 1,763 |
| Outstanding Balance (\$ millions) | 11.5 | 7.1 | 4.2 |
| Amounts due on instalments plus Arrears (\$ millions) | 4.4 | 3.3 | 2.2 |
| Amounts collected (\$ millions) | 4.2 | 3.1 | 2.1 |
| Percent collected | 94.9 | 95.4 | 95.3 |
| Prepayment since inception - active accounts (\$ millions) | 371.8 | 280.4 | 138.5 |
| Note: No new loans were issued in 1997-98. | | | |

Financial Table 14

Revolving Fund Financial Summaries

Veterans Affairs has no Revolving Funds

Financial Table 15

Contingent Liabilities

| Contingent liabilities (\$ millions) | |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| List of Contingent Liabilities | Amount of Contingent Liability |
| Pending and Threatened Litigation | 0.6 |

Section V: Consolidating Reporting

Sustainable Development

Veterans Affairs is committed to, and recognizes the value of, sustainable programming and environmentally responsible operations. All activities within the Portfolio are to be consistent with the principles and objectives in the Sustainable Development Strategy (SDS) which was tabled in Parliament in December 1997.

The following table summarizes performance thus far against SDS objectives and targets:

| Key Sustainable Development Objectives | Targets / Goals for the Reporting Period | Performance Indicators or Strategy | Progress to Date and any Corrective Action |
|--|---|---|--|
| Implement Sustainable Development initiatives and support good environmental practices. | <p>Increase the awareness of Sustainable Development and the “greening” of government.</p> <p>Develop and promote partnerships to support good practices.</p> | <p>Develop Sustainable Development Strategy.</p> <p>Communication Plan incorporated in SDS.</p> <p>Provide advice and guidance to other levels of government and private sector on good environmental practices.</p> <p>Develop reward and recognition program.</p> | <p>The SDS developed, approved and tabled in Parliament in December 1997.</p> <p>Communication Plan implemented.</p> <p>Partnership Initiatives developed with other Federal, Provincial Educational institutions in Charlottetown.</p> <p>Private sector organizations to be included in future.</p> <p>Environmental Stewardship Awards developed.</p> |
| Create the management structures and procedures necessary to identify environmental impacts, assign resources, monitor and report results. | <p>Develop Portfolio Environmental Stewardship Committee (ESC).</p> <p>Promote teams to “green” offices and office practices.</p> | <p>ESC has been developed and terms of reference identified.</p> <p>Develop “Green” Teams in Head and Regional Offices.</p> <p>“Green” Champions developed in Head Office.</p> | <p>Terms of reference established and approved.</p> <p>Green Teams developed in Head Office and some Regional Offices.</p> <p>Intend to develop teams in all remaining offices.</p> <p>Promote awareness and provide feedback to “green” teams.</p> |
| Reduce Environmental Impacts. | Seek to reduce waste through a progressive waste reduction strategy. | <p>Confirm departmental baseline.</p> <p>Implement paper reduction strategy.</p> <p>Commit to reducing waste generation by 5.6% over next three years (base year 96/97).</p> | <p>Paper and waste reduction strategy implemented.</p> <p>Waste generation in Head Office reduced by 47% over base line year.</p> <p>Measurement criteria to be established for co-located offices.</p> |

Regulatory Initiatives

| Veterans Affairs Canada Performance of Regulatory Initiatives | | |
|---|---|---|
| Purpose of legislative or regulatory initiative | Expected results | Results achieved |
| The following regulatory initiatives were included in the 1997 Federal Regulatory Plan: | | |
| VAC/96-1-L <i>Assistance Fund (WVA and CWA) Regulations</i> - Replacement | Replacement with updated regulations reflecting present-day administration of the program. | Not achieved in 1997-98 as needed amendments to statutory authority were not obtained. Initiative was transferred to 1998-99 RPP. |
| VAC/96-2-L <i>Deceased or Former Members Dependents Payment Order</i> - Repeal | Repeal of obsolete order. | Not achieved in 1997-98 due to other legislative/regulatory priorities. Initiative was transferred to 1998-99 RPP. |
| VAC/96-3-L <i>Veterans Property Administration</i> - Amendments to regulations | Amendments to <i>Veterans' Land Regulations</i> , consequential to statutory amendments to the Veterans' Land Act proposed in Bill C-49 (1996). | Bill C-49 (1996) was not passed by the last Parliament, and has since been replaced by Bill C-44 (1998) which has not yet been passed. Initiative was therefore transferred to 1998-99 RPP. |
| VAC/96-4-L <i>Infant or Person of Unsound Mind Payment Order</i> - Repeal | Repeal of obsolete order. | Not achieved in 1997-98 due to other legislative/regulatory priorities. Initiative was transferred to 1998-99 RPP. |
| VAC/96-5-L <i>Vetcraft (Discontinuation)</i> | Repeal of obsolete <i>Vetcraft Shops Regulations</i> | Not achieved in 1997-98 due to other legislative/regulatory priorities. Initiative was transferred to 1998-99 RPP. |
| VAC/96-6-L <i>Veterans Allowance Regulations</i> - Amendments | Amendments concerning blind clients welfare reimbursements and other housekeeping. | Not achieved in 1997-98 due to other legislative/regulatory priorities. Initiative was transferred to 1998-99 RPP. |
| VAC/96-7-L <i>Veterans Health Care Regulations</i> - Amendments | Housekeeping: removal of obsolete provisions. | Not achieved in 1997-98, but passed in 1998-99 (SOR/98-386). |

Section VI: Other Information

Contacts for Further Information and Web Sites

Corporate Planning Division of the Corporate Administration Business Line is responsible for coordinating the development of both the Report on Plans and Priorities (RPP) and the associated Departmental Performance Report (DPR). For more information about these reports please contact:

Keith Hillier
Director General
Corporate Planning Division
Veterans Affairs Canada
P.O. Box 7700
I.B. 046
Charlottetown, P.E.I.
C1A 8M9
Telephone: (902) 566-8150
Facsimile: (902) 368-0437

The Director General can also be reached via electronic mail at: plan@vs.vac-acc.gc.ca

For Internet access, the Veterans Affairs Canada Web Page Address is:
<http://www.vac-acc.gc.ca>

This Web site has been designated as one of the top sites of governments and organizations. It contains information about the health and welfare of Canada's war veterans and multimedia material that will help to educate younger generations about Canada's wartime experience and the sacrifices that helped to build the nation.

Legislation Administered and Associated Regulations

The Minister has sole responsibility to Parliament for the following Acts:

| | |
|---|----------------------------------|
| <i>Army Benevolent Fund Act</i> | R.S.C. 1970, c. A-16, as amended |
| <i>Children of Deceased Veterans Education Assistance Act</i> | R.S.C. 1985, c. C-28, as amended |
| <i>Department of Veterans Affairs Act</i> | R.S.C. 1985, c. V-1, as amended |
| <i>Merchant Navy Veteran and Civilian War-Related Benefits Act</i> | R.S.C. 1985, c. C-31, as amended |
| <i>Pension Act</i> | R.S.C. 1985, c. P-6, as amended |
| <i>Returned Soldiers' Insurance Act, The</i> | S.C. 1920, c.54, as amended |
| <i>Soldier Settlement Act</i> | R.S.C. 1927, c. 188, as amended |
| <i>Special Operators War Service Benefits Act</i> | R.S.C. 1952, c. 256 |
| <i>Supervisors War Service Benefits Act</i> | R.S.C. 1952, c. 258 |
| <i>Veterans Benefit Act</i> | R.S.C. 1970, c. V-2, as amended |
| <i>Veterans Insurance Act</i> | R.S.C. 1970, c. V-3, as amended |
| <i>Veterans' Land Act</i> | R.S.C. 1970, c. V-4, as amended |
| <i>Veterans Review and Appeal Board Act</i> | S.C. 1994-95, c. 18, as amended |
| <i>War Service Grants Act</i> | R.S.C. 1970, c. W-4, as amended |
| <i>War Veterans Allowance Act</i> | R.S.C. 1985, c. W-3, as amended |
| <i>Women's Royal Naval Services and the South African Military Nursing Service (Benefits) Act</i> | R.S.C. 1952, c. 297 |

The Minister shares responsibility to Parliament for the following Acts:

| | |
|--|--|
| <i>Aeronautics Act, section 9</i> | R.S.C. 1985, c. A-2, s. 9, as amended (Minister of Transport) |
| <i>Appropriation Act No. 10, 1964, National Defence vote 58a</i> | S.C. 1964, c. 34, Sch. B, National Defence vote 58a (Minister of National Defence) |
| <i>Halifax Relief Commission Pension Continuation Act</i> | S.C. 1974-75-76, c. 88, as amended (Minister of Finance) |
| <i>Indian (Soldier Settlement Act)</i> | R.S.C. 1927, c. 98, as amended (Minister of Indian Affairs and Northern Development) |
| <i>Royal Canadian Mounted Police Pension Continuation Act, section 5</i> | R.S.C. 1970, c. R-10, s. 5, (Solicitor General) |
| <i>Royal Canadian Mounted Police Superannuation Act, sections 32 to 34</i> | R.S.C. 1985, c. R-11, s. 32-34 (Solicitor General) |

Legislation Administered and Associated Regulations (Continued)

The Minister has sole responsibility to Parliament for the following regulations and orders:

| | |
|--|----------------------------------|
| <i>Army Benevolent Fund Regulations</i> | C.R.C. 1978, c. 358 |
| <i>Assistance Fund (WVA and CWA) Regulations</i> | C.R.C. 1978, c. 1578, as amended |
| <i>Award Regulations</i> | SOR/96-66 |
| <i>Canadian Volunteer Service Medal Order</i> | SI/94-62, as amended |
| <i>Charlottetown, Prince Edward Island as Head Office of the Veterans Review and Appeal Board, Order Designating</i> | SI/96-66 |
| <i>Children of Deceased Veterans Education Assistance Regulations</i> | C.R.C. 1978, c. 399, as amended |
| <i>Civilian Government Employees (War) Compensation Order</i> | P.C. 1944-45/8848 |
| <i>Deceased or Former Members Dependents Payment Order</i> | C.R.C. 1978, c. 1599 |
| <i>Delegation of Powers (VLA) Regulations</i> | C.R.C. 1978, c. 1588, as amended |
| <i>Execution of Purchase of Property Documents Regulations</i> | C.R.C. 1978, c. 1590 |
| <i>Gallantry Awards Order</i> | SI/90-95, as amended |
| <i>Guardianship of Veterans' Property Regulations</i> | C.R.C. 1978, c. 1579 |
| <i>Infant or Person of Unsound Mind Payment Order</i> | C.R.C. 1978, c. 1600 |
| <i>Last Post Fund Regulations, 1995</i> | SOR/95-468 |
| <i>Memorial Cross Order (World War I)</i> | C.R.C. 1978, c. 1622, as amended |
| <i>Memorial Cross Order (World War II)</i> | C.R.C. 1978, c. 1623, as amended |
| <i>Merchant Seamen Vocational Training Order, The</i> | SOR/49-533 |
| <i>Pension and Allowance Adjustment Regulations</i> | SOR/91-620, as amended |
| <i>Pensioners Training Regulations</i> | C.R.C. 1978, c. 1581, as amended |
| <i>Prescribed Persons and Organizations Regulations</i> | DORS/96-68 |
| <i>Returned Soldiers' Insurance Regulations</i> | C.R.C. 1978, c. 1390 |
| <i>Vetcraft Shops Regulations</i> | C.R.C. 1978, c. 1582 |
| <i>Veterans Allowance Regulations</i> | C.R.C. 1978, c. 1602, as amended |
| <i>Veterans Burial Regulations, 1995</i> | SOR/95-467 |
| <i>Veterans Health Care Regulations</i> | SOR/90-594, as amended |
| <i>Veterans Insurance Regulations</i> | C.R.C. 1978, c. 1587 |
| <i>Veterans Review and Appeal Board Regulations</i> | SOR/96-67 |

Legislation Administered and Associated Regulations (Continued)

The Minister has sole responsibility to Parliament for the following regulations and orders (continued):

| | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| <i>Veterans Treatment Regulations</i> | C.R.C. 1978, c. 1585, as amended |
| <i>Veterans' Land Regulations</i> | C.R.C. 1978, c. 1594, as amended |
| <i>War Service Grants Regulations</i> | C.R.C. 1978, c. 1601 |

The Minister shares responsibility to Parliament for the following regulations and orders:

| | |
|--|---|
| <i>Flying Accidents Compensation Regulations</i> | C.R.C. 1978, c. 10, as amended (the Minister of Transport) |
| <i>Special Duty Area Pension Order</i> | C.R.C. 1978, c. 350, as amended (the Minister of National Defence) |
| <i>Special Forces Superannuation Regulations</i> | C.R.C. 1978, c. 1586 (the President of the Treasury Board) |

Index

| | |
|---|------------------------|
| Benefits and Services business line | 6, 20-28 |
| Commemoration service line | 6, 20, 27, 28 |
| Health Care service line | 6, 20, 24-27 |
| Pensions Advocacy service line | 6, 20, 23 |
| Pensions and Allowances service line | 6, 20-22 |
| Business lines | 6, 9, 19, 22-24, 26-31 |
| Benefits and Services | 4, 6, 22-28 |
| Corporate Administration | 6, 31 |
| Veterans Review and Appeal Board | 6, 7, 29, 30 |
| Business Renewal | 4 |
| Benefits Redesign Project (BRP) | 4, 11, 32, 39 |
| Client-centred Service Initiative (CCSI) | 4, 12, 25, 26 |
| Corporate Services Infrastructure Review (CSIR) | 4, 13 |
| Client Service Delivery Network (CSDN) | 11, 16, 32 |
| Clients | 3-6, 9, 10, 12 |
| Key results commitments | 9, 10, 19, 27 |
| Major Crown Project | 11, 39 |
| Operational Plan Framework (OPF) | 3, 8, 20 |
| Partnership | 13, 16, 17 |
| Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) | 3, 7, 8 |
| Quality service | 1, 19, 20 |
| Ste. Anne's Hospital | 4-6, 16, 17 |
| Strategic initiatives | 4, 9 |
| Business Renewal | 4, 11 |
| Commemoration | 4, 13, 14 |
| Health Care Coordination Initiative | 4, 16 |
| Knowledge Economy Partnership | 4, 17, 18 |
| Pension Streamlining | 4, 10, 11, 22, 23, 29 |
| Review of Veterans Care Needs | 4, 14, 15 |
| Transfer of Ste. Anne's Hospital | 4, 5, 16, 17 |
| Veterans Affairs Cost Containment | 4, 15 |
| Veterans' Organizations | 4, 15, 16 |
| Veterans Affairs Portfolio | 3, 4, 7, 10, 19 |
| Bureau of Pensions Advocates | 23 |
| Veterans Affairs Canada | 3, 6, 7, 31, 32 |
| Veterans Review and Appeal Board | 3, 6, 7, 23, 29, 30 |
| Veterans' organizations | 4, 15, 16 |
| Year 2000 | 11, 18, 32 |

Index

| | |
|--|-----------------------|
| An 2000 | 13, 21, 36 |
| Cadre du plan opérationnel (CPO) | 3, 9, 23 |
| Clients | 3-6, 11, 12, 14 |
| Engagement d'obtenir des résultats | 12, 22, 31 |
| Grand projet de l'État | 13, 43 |
| Hôpital Sainte-Anne | 5-7, 19 |
| Initiatives stratégiques | 4, 11 |
| Cession de l'Hôpital Sainte-Anne | 5, 19 |
| Comémoration | 4, 16 |
| Examen des besoins en soins de santé des anciens combattants | 5, 16 |
| Initiative de coordination des soins de santé | 5, 19 |
| Limitation des coûts du portefeuille des Anciens Combattants | 5, 17 |
| Organismes d'anciens combattants | 5, 18 |
| Partenariat dans l'économie du savoir | 5, 20 |
| Rationalisation du processus de pension | 4, 12, 25, 27, 33 |
| Renouveau administratif | 4, 13 |
| Organismes d'anciens combattants | 5, 18 |
| Partenariats | 15, 18 |
| Portefeuille des Anciens Combattants | 3-7, 11, 22, 35 |
| Anciens Combattants Canada | 3, 6, 7, 20, 21, 35 |
| Bureau de services juridiques des pensions | 26 |
| Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | 3, 4, 7, 33, 34 |
| Qualité du service | 22, 23 |
| Renouveau administratif | 4, 13 |
| Examen de l'infrastructure des services ministériels (EISM) | 4, 15 |
| Initiative pour un service axé sur le client (ISAC) | 4, 14, 29, 30 |
| Projet de remaniement des prestations (PRP) | 4, 13, 36, 43 |
| Réseau de prestation des services aux clients (RPSC) | 13, 18, 36 |
| Secteur d'activités des avantages et services | 4, 6, 23, 24, 26-31 |
| Comémoration | 6, 23, 31 |
| Pensions et allocations | 6, 23, 24, 26 |
| Services juridiques des pensions | 6, 23, 26, 27 |
| Soins de santé | 6, 23, 27, 28, 30 |
| Secteurs d'activités | 6, 11, 22, 23, 33, 35 |
| Administration ministérielle | 6, 35 |
| Avantages et services | 6, 23 |
| Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | 33 |
| Structure de planification, de rapports et de responsabilisation | 3, 8 |

Lois appliquées et règlements connexes (suite)

Le Ministre assume l'entière responsabilité de l'application des règlements, décrets et ordonnances suivants devant le Parlement (suite) :

Règlement sur le traitement des anciens combattants
C.R.C. 1978, ch. 1585, modifié

Règlement sur les terres destinées aux anciens combattants
C.R.C. 1978, ch. 1594, modifié

Règlement sur les indemnités de service de guerre
C.R.C. 1978, ch. 1601

Le Ministre partage la responsabilité de l'application des règlements, décrets et ordonnances suivants devant le Parlement :

Règlement sur l'indemnisation en cas d'accident d'aviation
C.R.C. 1978, ch. 10, modifié

(ministre des Transports)

C.R.C. 1978, ch. 350, modifié

(ministre de la Défense nationale)

C.R.C. 1978, ch. 1586 (président du

Conseil du Trésor)

Règlement sur la pension de retraite des membres d'un
contingent spécial

Décret sur la pension dans les zones de service spécial

Lois appliquées et règlements connexes (suite)

Le Ministre assume l'entière responsabilité de l'application des règlements, décrets et ordonnances suivants devant le Parlement :

| | |
|--------------------------------|--|
| C.R.C. 1978, ch. 358 | Règlement sur le Fonds de bienfaisance de l'armée |
| C.R.C. 1978, ch. 1578, modifié | Règlement sur le Fonds de secours (AAC et AGC) |
| DORS/96-66 | Règlement sur les compensations |
| SI/94-62, modifié | Décret sur la Médaille canadienne des Volontaires |
| SI/96-66 | Décret désignant Charlottetown (I.-P.-É.) comme le siège du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) |
| C.R.C. 1978, ch. 399, modifié | Ordonnance sur l'aide en matière d'éducation aux enfants des anciens combattants |
| C.P. 1944-45/8848 | Ordonnance sur l'indemnisation des employés civils (Guerre) de l'Etat |
| C.R.C. 1978, ch. 1599 | Ordonnance sur le paiement aux personnes à charge de membres décédés ou d'anciens membres |
| C.R.C. 1978, ch. 1588, modifié | Règlement sur la délégation de pouvoirs (LTAC) |
| C.R.C. 1978, ch. 1590 | Règlement sur la signature de documents visant l'achat de propriétés |
| SI/90-95, modifié | Décret sur les prestations pour bravoure |
| C.R.C. 1978, ch. 1579 | Règlement sur la curatelle des biens des anciens combattants |
| C.R.C. 1978, ch. 1600 | Ordonnance sur le paiement à un enfant ou à une personne qui n'est pas saine d'esprit |
| DORS/95-468 | Règlement sur la corporation dite Last Post Fund de 1995 |
| C.R.C. 1978, ch. 1622, modifié | Décret sur la Croix du Souvenir (Première Guerre mondiale) |
| C.R.C. 1978, ch. 1623, modifié | Décret concernant la formation professionnelle des marins marchands |
| DORS/91-620, modifié | Règlement sur l'ajustement annuel des pensions et allocations |
| C.R.C. 1978, ch. 1581, modifié | Règlement sur la formation des pensionnés |
| DORS/96-68 | Règlement sur la désignation de personnes et d'organisations |
| C.R.C. 1978, ch. 1390 | Règlement sur l'assurance des soldats de retour |
| C.R.C. 1978, ch. 1582 | Règlement sur les ateliers d'anciens combattants |
| C.R.C. 1978, ch. 1602, modifié | Règlement sur les allocations aux anciens combattants |
| DORS/95-467 | Règlement sur l'inhumation des anciens combattants de 1995 |
| DORS/90-594, modifié | Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants |
| C.R.C. 1978, ch. 1587 | Règlement sur l'assurance des anciens combattants |
| DORS/96-67 | Règlement sur le Tribunal d'appel des anciens combattants (révision et appel) |

Lois appliquées et règlements connexes

Le Ministre assume l'entière responsabilité de l'application des lois suivantes devant le Parlement :

Loi sur l'aide en matière d'éducation aux enfants des anciens combattants décédés
 L.R.C. 1985, ch. C-28, modifiée
 Loi sur les allocations aux anciens combattants
 L.R.C. 1985, ch. W-3, modifiée
 Loi sur l'assurance des anciens combattants
 S.R.C. 1970, ch. V-3, modifiée
 S.C. 1920, ch. 54, modifiée
 S.R.C. 1970, ch. V-2, modifiée
 L.R.C. 1985, ch. C-31, modifiée
 Loi d'établissement des soldats combattants de la marine marchande et les civils
 S.R.C. 1927, ch. 188, modifiée
 Loi sur le Corps féminin de la Marine royale de la South African Military Nursing Service (Service sud-africain d'infirmeries militaires) [Prestations]
 S.R.C. 1970, ch. A-16, modifiée
 S.R.C. 1970, ch. W-4, modifiée
 L.R.C. 1985, ch. V-1, modifiée
 L.R.C. 1985, ch. P-6, modifiée
 S.R.C. 1952, ch. 256
 Loi sur les prestations de service de guerre destinées aux agents spéciaux
 S.R.C. 1952, ch. 258
 Loi sur les terres destinées aux anciens combattants
 S.R.C. 1970, ch. V-4, modifiée
 L.C. 1994-95, ch. 18, modifiée

Le Ministre partage la responsabilité de l'application des lois suivantes devant le Parlement :

Loi sur l'aéronautique, article 9
 L.R.C. 1985, ch. A-2, art. 9, modifiée (ministre des Transports)
 S.R.C. 1970, ch. R-10, art. 5, (Solliciteur général)
 S.R.C. 1927, ch. 98, modifiée (ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien)
 L.R.C. 1985, ch. R-11, art. 32-34 (Solliciteur général)
 S.C. 1974-75-76, ch. 88, modifiée (ministre des Finances)
 S.C. 1964, ch. 34, ann. B, Défense nationale, crédit n° 58a (ministre de la Défense nationale)
 Loi des subsides n° 10 de 1964, crédit n° 58a de Défense nationale
 Loi sur la prise en charge des prestations de la Commission de secours d'Halifax
 Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada, articles 32 à 34
 Loi sur la continuation des pensions de la Gendarmerie royale du Canada, article 5
 Loi sur les Indiens (Etablissement des soldats)

Partie VI : Autres renseignements

Personnes-ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires et sites Web du Ministère

La Direction générale de la planification (du secteur d'activités Administration du Ministère) est chargée de la coordination de la préparation du *Rapport des plans et priorités (RPR)* et du *Rapport du rendement du Ministère (RRM)*. Pour de plus amples renseignements sur ces rapports, veuillez communiquer avec :

Keith Hillier
Directeur général
Direction générale de la planification
Anciens Combattants Canada
C.P. 7700
C.I. 046
Charlottetown (I.-P.-E.)
CIA 8M9
N° de téléphone : (902) 566-8150
N° de télécopieur : (902) 368-0437

Vous pouvez également rejoindre le directeur général par courrier électronique à l'adresse suivante : plan@vs.vac-acc.gc.ca

Si vous souhaitez vous renseigner davantage, veuillez consulter la page Web d'Anciens Combattants Canada à l'adresse <http://www.vac-acc.gc.ca>

Le site a été désigné un des meilleurs sites Web parmi ceux des gouvernements et des organismes. Il contient des renseignements sur la santé et le bien-être des anciens combattants canadiens et du matériel multimédia pour aider à sensibiliser les jeunes Canadiens et Canadiennes aux expériences de guerre et aux sacrifices qui ont aidé à bâtir le Canada.

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| Objet de l'initiative législative ou de réglementation | ACC/96-5-L Ateliers d'anciens combattants (Fermeture) | Révocation du <i>Règlement sur les ateliers d'anciens combattants</i> , devenu caduc. | Résultats souhaités | Résultats obtenus |
| ACC/96-6-L <i>Règlement sur les allocations aux anciens combattants</i> — Modification | ACC/96-6-L <i>Règlement sur les allocations aux anciens combattants</i> — Modification | Modifications concernant les clients aveugles, le remboursement de l'assistance sociale et autres frais d'entretien ménager. | Modifications concernant l'entretien ménager; suppression de dispositions caduques. | N'ont pas été réalisées en 1997-1998, mais adoptées en 1998-1999 (DORS/98-386). |
| ACC/96-7-L <i>Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants</i> — Modification | ACC/96-7-L <i>Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants</i> — Modification | Modifications concernant les clients aveugles, le remboursement de l'assistance sociale et autres frais d'entretien ménager. | Modifications concernant l'entretien ménager; suppression de dispositions caduques. | N'ont pas été réalisées en 1997-1998, mais adoptées en 1998-1999. |

| ANCIENS COMBATTANTS CANADA RENDEMENT DES INITIATIVES DE RÉGLEMENTATION | | |
|---|---|---|
| Objet de l'initiative législative ou de réglementation | Résultats souhaités | Résultats obtenus |
| Les initiatives suivantes figuraient dans les Projets de réglementation fédérale de 1997 : | | |
| ACC/96-1-L <i>Règlement sur le Fonds de secours (AAC et AGC)</i> —Remplacement | Remplacemement par un règlement mis à jour reflétant l'administration actuelle du programme. | N'a pas été réalisé en 1997-1998, car on n'a pas obtenu les modifications nécessaires à l'autorisation prévue par la loi. L'initiative figurera dans le RPP de 1998-1999. |
| ACC/96-2-L <i>Ordonnance sur le paiement aux personnes à charge de membres décédés ou d'anciens membres</i> —Révocation | Révocation d'une ordonnance caduque. | N'a pas été réalisée en 1997-1998 en raison d'autres priorités législatives ou de réglementation. L'initiative figurera dans le RPP de 1998-1999. |
| ACC/96-3-L <i>Administration des propriétés des anciens combattants</i> —Modification du règlement | Modification du Règlement sur les terres destinées aux anciens combattants, par suite des modifications législatives à la Loi sur les terres destinées aux anciens combattants proposées dans le projet de loi C-49 (1996). | Le projet de loi C-49 (1996) n'a pas été adopté par le dernier Parlement et a été depuis remplacé par le projet de loi C-44 (1998), qui n'a pas encore été adopté. L'initiative figurera donc dans le RPP de 1998-1999. |
| ACC/96-4-L <i>Ordonnance sur le paiement à un enfant ou à une personne qui n'est pas saine d'esprit</i> —Révocation | Révocation d'une ordonnance caduque. | N'a pas été réalisée en 1997-1998 en raison d'autres priorités législatives ou de réglementation. L'initiative figurera dans le RPP de 1998-1999. |

Le tableau qui suit résume le rendement du Portefeuille jusqu'à maintenant en regard des objectifs et buts de la SDD :

| Principaux objectifs de développement durable | Cibles/Objectifs pour la période visée | Indicateurs ou stratégie de rendement | Progrès réalisés jusqu'ici et mesures correctives |
|---|---|--|--|
| Prendre des initiatives en matière de développement durable et soutenir les pratiques exemplaires dans le domaine de l'environnement. | - Sensibiliser d'avantage la population au développement durable et à l'écogouvernement. - Etablir et favoriser des partenariats permettant de soutenir les pratiques exemplaires. | - Elaborer une stratégie de développement durable (SDD). - Un plan de communication (SDD). - Le plan de communication a été intégré à la SDD. - Conseiller et guider les autres paliers de gouvernement et le secteur privé en ce qui concerne l'adoption de pratiques exemplaires en matière d'environnement. - Mettre sur pied un programme de récompenses et de reconnaissance. | - La SDD a été élaborée, approuvée et déposée au Parlement en décembre 1997. - Le plan de communication a été mis en oeuvre. - Des partenariats ont été établis avec d'autres ministères fédéraux, avec des ministères provinciaux et avec des établissements d'enseignement de Charlottetown. Des organisations du secteur privé viendront s'ajouter plus tard. - On a créé des prix d'excellence en gérance de l'environnement. |
| Etablir les structures et les méthodes de gestion permettant d'identifier les impacts sur l'environnement, d'affecter les ressources nécessaires, de contrôler les résultats et d'en rendre compte. | - Création d'un Comité de gérance de l'environnement (CGE) du Portefeuille. - Faire la promotion des méthodes et des lieux de travail écologiques. | - Le CGE a été formé et son mandat a été défini. - Former des équipes écologiques à l'AC et dans les bureaux régionaux. - Désignation de «champions écologiques» à l'AC. | - Le mandat a été défini et approuvé. - Des équipes écologiques ont été formées à l'AC et dans certains bureaux régionaux. On devrait en créer dans tous les autres bureaux. - Les champions écologiques sensibilisent le personnel et fournissent de l'information en retour aux équipes écologiques. |
| Réduire les impacts sur l'environnement. | - Essayer de réduire les déchets en mettant en oeuvre une stratégie de réduction progressive des déchets. | - Confirmer les données de base du Ministère. - Mettre en oeuvre une stratégie de réduction de la consommation de papier. - S'engager à réduire la production de déchets de 5,6% au cours des trois prochaines années (année de référence : 1996/1997). | - Une stratégie de réduction des déchets et de la consommation de papier a été mise en oeuvre. - La production de déchets a été réduite de 47 % à l'AC par rapport à l'année de référence. - Il reste à établir des critères d'évaluation pour les bureaux partagés. |

Développement durable

Anciens Combattants reconnaît l'importance de programmes et d'opérations responsables et durables sur le plan de l'environnement. Toutes les activités du Portefeuille doivent être conformes aux principes et objectifs inhérents à la Stratégie de développement durable d'Anciens Combattants, laquelle a été soumise au Parlement en décembre 1997.

Tableau financier 13
Prêts, investissements et avances

| Prêts, investissements et avances par secteur d'activités | | | |
|--|----------|----------|--|
| Réelles | Réelles | Réelles | Secteur d'activités |
| 31/03/98 | 31/03/97 | 31/03/96 | |
| Administration ministérielle | | | |
| - Contrats immobiliers (contrats de vente en vigueur - anciens combattants et clients) * | | | |
| 1 763 | 2 735 | 3 757 | Nombre de comptes |
| 4,2 | 7,1 | 11,5 | Solde (en millions \$) |
| 2,2 | 3,3 | 4,4 | Montants dus - versements et arriérés (en millions \$) |
| 2,1 | 3,1 | 4,2 | Montants perçus (en millions \$) |
| 95,3 | 95,4 | 94,9 | Pourcentage perçu |
| 138,5 | 280,4 | 371,8 | Versements anticipés sur comptes - actifs (en millions \$) |

Nota: aucun nouveau prêt n'a été accordé en 1997-98.

Tableau financier 14
Sommaire financier concernant le fonds renouvelable

Anciens Combattants n'a pas de fonds renouvelable.

Tableau financier 15
Passif éventuel

| Passif éventuel (en millions de dollars) | |
|--|--|
| Montant des éléments de passif éventuel | Liste des éléments de passif éventuel |
| | Revendications et causes en instance ou imminentes |
| | 0,6 |

| Projet de remaniement des prestations | | | | | | | | | | | |
|--|---|---------------------|------------|----------------|---|---------------------|---|------------------------|--|----------------|--|
| 1. Aperçu | <p>On est en train d'élaborer et de mettre en place, dans le cadre du Projet de remaniement des prestations (PRP), un nouveau Réseau intégré de prestation des services aux clients (RPSC) qui permettra de soutenir la prestation des services et des avantages associés à trois secteurs de programme du Ministère: les pensions d'invalidité, le soutien financier et les soins de santé. Le RPSC sera mis en place en quatre étapes (ou versions) à partir de l'automne 1998. La mise en service devrait être terminée en juin 2000.</p> | | | | | | | | | | |
| 2. Ministères responsables et participants | <p><i>Ministère promoteur</i>: Anciens Combattants Canada</p> <p><i>Autorité contractante</i>: Travaux publics et Services gouvernementaux Canada</p> <p><i>Ministères participants</i>: Ce projet est réalisé en étroite collaboration avec le Secrétaire du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Un comité consultatif supérieur, composé de représentants de tous les ministères qui pourraient être touchés, a également été créé.</p> | | | | | | | | | | |
| 3. Principal entrepreneur et principaux sous-traitants et adresses | <p>EDS Canada Ltd., 45, rue O'Connor, suite 5000, Ottawa (Ontario) K2P 1A4</p> <p>AGRA Monenco, 1145, rue Hunt Club Road, suite 600, Ottawa (Ontario) K1V 0Y3</p> | | | | | | | | | | |
| 4. Principaux jalons | <table><tr><td>Lancement du projet</td><td>avril 1993</td></tr><tr><td>Pré-initiation</td><td>août 1993 (approbation par le Conseil du Trésor de l'étape du lancement du concept)</td></tr><tr><td>Lancement (concept)</td><td>février 1995 (approbation préliminaire du projet pour la partie I de l'étape de définition)</td></tr><tr><td>Définition - Partie II</td><td>octobre 1997 (approbation effective du projet)</td></tr><tr><td>Mise en oeuvre</td><td>début en 1998 (parachèvement en l'an 2000)</td></tr></table> | Lancement du projet | avril 1993 | Pré-initiation | août 1993 (approbation par le Conseil du Trésor de l'étape du lancement du concept) | Lancement (concept) | février 1995 (approbation préliminaire du projet pour la partie I de l'étape de définition) | Définition - Partie II | octobre 1997 (approbation effective du projet) | Mise en oeuvre | début en 1998 (parachèvement en l'an 2000) |
| Lancement du projet | avril 1993 | | | | | | | | | | |
| Pré-initiation | août 1993 (approbation par le Conseil du Trésor de l'étape du lancement du concept) | | | | | | | | | | |
| Lancement (concept) | février 1995 (approbation préliminaire du projet pour la partie I de l'étape de définition) | | | | | | | | | | |
| Définition - Partie II | octobre 1997 (approbation effective du projet) | | | | | | | | | | |
| Mise en oeuvre | début en 1998 (parachèvement en l'an 2000) | | | | | | | | | | |
| 5. Rapport d'étape et explication des écarts | <p>Le PRP a débuté en 1993. Le 30 octobre 1997, le Ministère a obtenu du Conseil du Trésor l'autorisation de parachever le projet. Conformément au cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information, élaboré par le Conseil du Trésor, un certain nombre de points de contrôle (ou d'étapes) ont été établis. À chaque étape, le projet sera réexaminé de façon complète et détaillée. Si les exigences établies pour l'étape sont remplies, le Conseil du Trésor débloquera les crédits nécessaires pour se rendre à l'étape suivante.</p> | | | | | | | | | | |
| 6. Avantages pour l'industrie et pour les clients | <p>Afin que les entreprises aient la possibilité d'utiliser le PRP pour accroître leur compétitivité ainsi que leur capacité de mettre en oeuvre des projets semblables ailleurs, le contrat avec EDS Canada Ltd. comporte, en ce qui concerne les retombées industrielles régionales, des objectifs qui feront l'objet d'une évaluation à mesure que le projet avancera.</p> <p>La mise en oeuvre du RPSC améliorera le service à la clientèle et l'efficacité opérationnelle, c'est-à-dire qu'elle permettra d'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none">- l'intégration du service à la clientèle au point de contact;- un processus décisionnel plus rapide et plus juste;- des processus d'émission des chèques de prestation et de traitement des dossiers plus efficaces;- des services plus complets;- plus de ressources affectées au service en personne dans les collectivités, service qui est devenu le point fort du Ministère. | | | | | | | | | | |

Tableau financier 9
 Paiements de transfert

| Paiements de transfert par secteur d'activités (en millions de dollars) | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Secteur d'activités | Dépenses | | Autorisations | | |
| | Réelles | Réelles | prévues | totales | Réelles |
| | 1995-96 | 1996-97 | 1997-98 | 1997-98 | 1997-98 |
| Subventions | | | | | |
| Avantages et services | 1 220,4 | 1 215,8 | 1 213,5 | 1 236,6 | 1 221,9 |
| Administration ministérielle | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Total des subventions | 1 220,4 | 1 215,8 | 1 213,5 | 1 236,6 | 1 221,9 |
| Contributions | | | | | |
| Avantages et services | 171,1 | 153,0 | 164,1 | 156,1 | 152,1 |
| Total des contributions | 171,1 | 153,0 | 164,1 | 156,1 | 152,1 |
| Total des paiements de transfert | 1 391,5 | 1 368,8 | 1 377,6 | 1 392,7 | 1 373,9 |

Nota : Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau financier 10
 Dépenses en immobilisations par secteur d'activités

Anciens Combattants ne dispose pas de crédits distincts pour les immobilisations; les petites dépenses effectuées dans ce domaine sont intégrées aux dépenses de fonctionnement.

Tableau financier 11
 Projets d'immobilisations

Anciens Combattants n'a aucun projet d'immobilisation.

Tableau financier 6

Recettes à valoir sur le crédit

Anciens Combattants n'a pas de recettes à valoir sur le crédit.

Tableau financier 7

Recettes à valoir sur le Trésor

| Recettes à valoir sur le Trésor par secteur d'activités (en millions de dollars) | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------------|
| Secteur d'activités | Réelles 1995-96 | Réelles 1996-97 | Revenus prévus 1997-98 | Autorisations totales 1997-98 | Réelles 1997-98 |
| Programme des Anciens Combattants | | | | | |
| Avantages et services | 38,9 | 45,6 | 37,3 | 37,3 | 38,0 |
| Administration ministérielle | 6,4 | 3,3 | 6,0 | 6,0 | 7,4 |
| Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | | | | | |
| Tribunal des anciens combattants | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Total des recettes à valoir sur le Trésor | 45,3 | 48,9 | 43,3 | 43,3 | 45,4 |

Paielements législatifs

Tableau financier 8

| Paielements législatifs par secteur d'activités (en millions de dollars) | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------|
| Secteur d'activités | Réelles 1995-96 | Réelles 1996-97 | Dépenses prévues 1997-98 | Autorisations totales 1997-98 | Réelles 1997-98 |
| Programme des Anciens Combattants | | | | | |
| Avantages et services | 0,2 | 0,3 | 0,2 | 0,3 | 0,3 |
| Administration ministérielle | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Total des paielements législatifs | 0,2 | 0,3 | 0,2 | 0,3 | 0,3 |

Tableau financier 5

Ressources nécessaires, par organisation et secteur d'activités

| Comparaison des dépenses prévues de 1997-98 et des autorisations totales aux dépenses réelles par organisation et secteur d'activités (en millions de dollars) | | | | | |
|--|---------------------|-----------------------------------|-----------------------|----------------|---------------------|
| Programmes/Secteurs d'activités | | | | | |
| Programme du Tribunal des anciens combattants | (révision et appel) | Programme des Anciens Combattants | | | |
| | | Secteur | | Secteur | |
| | | d'activités | Avantages et services | Administration | ministérielle |
| | | Tribunal des anciens combattants | (révision et appel) | Total | Anciens Combattants |
| Secteur des services aux anciens combattants | - | 1 875,8 | 1 888,6 | 1 875,8 | 1 888,6 |
| (Autorisations totales) | - | 1 888,6 | 1 853,9 | - | - |
| (réelles) | - | 1 853,9 | 0,3 | 27,8 | 28,1 |
| Secteur des services ministériels | - | 0,3 | 0,3 | 30,2 | 30,5 |
| (Autorisations totales) | - | 0,3 | 0,3 | 41,3 | 41,6 |
| (réelles) | - | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 |
| Bureau des services juridiques | - | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 |
| (Autorisations totales) | - | 5,5 | 5,5 | 5,8 | - |
| (réelles) | - | 19,9 | 25,1 | - | - |
| Projet de remaniement des prestations | - | - | - | - | - |
| (Autorisations totales) | - | 25,1 | - | - | - |
| (réelles) | - | 19,9 | 1,5 | 1,6 | 1,5 |
| Services exécutifs du Portefeuille | - | - | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| (Autorisations totales) | - | - | 1,6 | 1,2 | 1,2 |
| (réelles) | - | - | 1,4 | 2,7 | 2,6 |
| Communications | - | - | 2,7 | 2,6 | 2,0 |
| (Autorisations totales) | - | - | 2,7 | 2,1 | 1,6 |
| (réelles) | - | - | - | - | - |
| Planification ministérielle | - | - | - | 2,1 | 2,0 |
| (Autorisations totales) | - | - | - | 2,0 | - |
| (réelles) | - | - | - | - | - |
| Total Anciens Combattants | - | 1 881,6 | 1 919,5 | 32,3 | 1 913,9 |
| (Autorisations totales) | - | 1 919,5 | 36,6 | 1 956,1 | 1 926,9 |
| (réelles) | - | 1 879,9 | 47,1 | 1 926,9 | - |
| Tribunal des anciens combattants | - | - | - | - | - |
| (révision et appel) | - | 7,7 | 7,9 | 7,8 | 7,7 |
| (Autorisations totales) | - | 7,9 | 7,7 | 1 921,6 | 1 964,0 |
| (réelles) | - | 7,8 | 7,7 | 1 934,7 | 100,0 |
| Total Portefeuille | - | 1 881,6 | 1 919,5 | 32,3 | 1 913,9 |
| (Autorisations totales) | - | 1 919,5 | 36,6 | 1 956,1 | 1 926,9 |
| (réelles) | - | 1 879,5 | 47,5 | 1 926,9 | 0,4 |
| % du total | - | 97,1 | 2,5 | 99,6 | 100,0 |

Nota: Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau financier 3

Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

| Dépenses prévues contre dépenses réelles du Ministère par secteur d'activités (en millions de dollars) | | | | | |
|--|------------------|------------------|-----------------------|------------------|---------|
| Dépenses réelles | Dépenses prévues | Dépenses prévues | Autorisations totales | Dépenses réelles | |
| Secteurs d'activités | 1995-96 | 1996-97 | 1997-98 | 1997-98 | 1997-98 |
| Avantages et services | 1884,9 | 1,838,0 | 1,881,6 | 1,919,5 | 1,879,9 |
| Administration ministérielle | 44,3 | 44,0 | 32,3 | 36,6 | 47,1 |
| Total pour le programme des Anciens Combattants | 1,929,2 | 1,882,0 | 1,913,9 | 1,956,1 | 1,926,9 |
| Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | 8,0 | 8,3 | 7,7 | 7,9 | 7,8 |
| Total pour le Portefeuille | 1,937,2 | 1,890,3 | 1,921,6 | 1,964,0 | 1,934,7 |

Nota: Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau financier 4

Concordance entre l'ancienne et la nouvelle structure

| Concordance entre l'ancienne et la nouvelle structure - Dépenses prévues (en millions de dollars) | | | | | |
|---|--------------------|--|----------------|-------|------------|
| Ancienne structure | Nouvelle structure | | Total (\$\$\$) | ETP | % du total |
| | Avantages | Administration ministérielle et services | | | |
| Soins de santé | 620,2 | - | 620,2 | 2 019 | 32,4% |
| Pensions | 1 166,7 | - | 1 166,7 | 450 | 61,0% |
| Soutien financier | 94,5 | 1,6 | 96,1 | 299 | 5,0% |
| Administration du Ministère | 0,3 | 30,6 | 30,9 | 444 | 1,6% |
| Nouvelle structure - Total (\$\$\$) | 1 886,6 | 32,3 | 1 913,9 | | |
| FTEs | 2 749 | 463 | | 3 212 | |
| % of Total | 98,3% | 1,7% | | | 100,0% |

Nota: 1. Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.
2. En ce qui concerne le Tribunal des anciens combattants (révision et appel), il n'y avait, dans l'ancienne structure, qu'une seule activité (les pensions) et il n'y a, dans la nouvelle structure, qu'un seul secteur d'activités (le Tribunal d'appel des anciens combattants (révision et appel)).

Tableau financier 2

Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

| Dépenses prévues contre dépenses réelles du Ministère par secteur d'activités (en millions de dollars) | | | | | | | | | | | |
|--|---------|-----------------|------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------------|---------|----------|---------|---------|-----------------|
| Secteurs d'activités | ETP | Fonction-nement | Immo-bilisations | Subventions et contri-butions | Dépenses brutes | Dépenses prévues par la loi | Total | Recettes | Moins : | Total | Dépenses nettes |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Programme des anciens combattants | 2 749 | 504,0 | - | 1 377,4 | 1 881,4 | 0,2 | 1 881,6 | - | - | 1 881,6 | |
| Avantages et services | 2 749 | 526,8 | - | 1 392,4 | 1 919,2 | 0,3 | 1 919,5 | - | - | 1 919,5 | |
| (réelles) | 2 538 | 505,9 | - | 1 373,7 | 1 879,6 | 0,3 | 1 879,9 | - | - | 1 879,9 | |
| Administration ministérielle | 463 | 32,3 | - | - | 32,3 | 0,0 | 32,3 | - | - | 32,3 | |
| (autorisations totales) | 463 | 36,6 | - | - | 36,6 | 0,0 | 36,6 | - | - | 36,6 | |
| (réelles) | 504 | 47,1 | - | - | 47,1 | 0,0 | 47,1 | - | - | 47,1 | |
| Total | 3 212 | 536,3 | - | 1 377,4 | 1 913,7 | 0,2 | 1 913,9 | - | - | 1 913,9 | |
| (autorisations totales) | 3 212 | 563,4 | - | 1 392,4 | 1 955,8 | 0,3 | 1 956,1 | - | - | 1 956,1 | |
| (réelles) | 3 042 | 553,0 | - | 1 373,7 | 1 926,7 | 0,3 | 1 926,9 | - | - | 1 926,9 | |
| Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | 105 | 7,7 | - | - | 7,7 | - | 7,7 | - | - | 7,7 | |
| Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | 105 | 7,9 | - | - | 7,9 | - | 7,9 | - | - | 7,9 | |
| (autorisations totales) | 105 | 7,8 | - | - | 7,8 | - | 7,8 | - | - | 7,8 | |
| (réelles) | 3 317 | 544,0 | - | 1 377,4 | 1 921,4 | 0,2 | 1 921,6 | - | - | 1 921,6 | |
| Total Portefeuille | 3 317 | 571,3 | - | 1 392,4 | 1 963,7 | 0,3 | 1 964,0 | - | - | 1 964,0 | |
| (autorisations totales) | 3 145 | 560,8 | - | 1 373,7 | 1 934,5 | 0,3 | 1 934,7 | - | - | 1 934,7 | |
| (réelles) | | | | | | | | | | | |
| Autres recettes et dépenses | | | | | | | | | | | |
| Recettes à valoir sur le Trésor | (43,3) | | | | | | | | | | |
| (autorisations totales) | (43,3) | | | | | | | | | | |
| (réelles) | (45,3) | | | | | | | | | | |
| Coût des services offerts par d'autres ministères | 24,2 | | | | | | | | | | |
| (autorisations totales) | 24,2 | | | | | | | | | | |
| (réelles) | 24,0 | | | | | | | | | | |
| Coût net du programme | 1 902,5 | | | | | | | | | | |
| (autorisations totales) | 1 944,9 | | | | | | | | | | |
| (réelles) | 1 913,5 | | | | | | | | | | |

Nota: 1. Les dépenses de fonctionnement comprennent les autres services de santé achetés ainsi que les postes suivants prévus par la loi : Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, ministre des Anciens Combattants - Salaire et allocation d'automobile, utilisation du produit de la disposition des surplus de biens de la Couronne et remboursement de sommes créditées aux recettes au cours des années précédentes.

2. Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Partie IV : Rendement financier

Aperçu du rendement financier

Tableaux financiers récapitulatifs

Tableau financier 1

Sommaire des crédits approuvés

| A. Autorisations pour 1997-1998 | | | |
|--|----------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars) | | | |
| Crédit | Dépenses prévues 1997-1998 | Autorisations totales 1997-1998 | Dépenses réelles 1997-1998 |
| <i>Anciens Combattants</i> | | | |
| <i>Programme des anciens combattants</i> | 513,2 | 539,8 | 529,5 |
| 1 Dépenses de fonctionnement | | | |
| 5 Subventions et contributions | 1 377,4 | 1 392,4 | 1 373,7 |
| (S) Ministre des Anciens Combattants | - | 0,0 | 0,0 |
| - Salaire et allocation d'automobile | | | |
| (S) Crédits de réadaptation, en vertu de l'article 8, | 0,0 | - | - |
| et remboursements, en vertu de l'article 15 de la | | | |
| <i>Loi sur les indemnités de service de guerre</i> , de | | | |
| redressements de compensation effectués en | | | |
| conformité avec la <i>Loi sur les terres destinées</i> | | | |
| <i>aux anciens combattants</i> | | | |
| (S) Rajustement des engagements actuariels | 0,0 | - | - |
| de l'assurance des soldats de retour au pays | | | |
| (S) Rajustement des engagements actuariels | 0,2 | 0,3 | 0,3 |
| de l'assurance des anciens combattants | | | |
| (S) Utilisation du produit de la disposition des surplus | - | 0,2 | 0,1 |
| de biens de la Couronne | | | |
| (S) Remboursement de sommes créditées aux recettes | - | 0,2 | 0,2 |
| au cours des années précédentes | | | |
| (S) Contributions aux régimes d'avantages sociaux | 23,1 | 23,1 | 23,1 |
| des employés | | | |
| <i>Total pour le programme</i> | <i>1 913,9</i> | <i>1 956,1</i> | <i>1 926,9</i> |
| <i>Programme du Tribunal des anciens combattants</i> | | | |
| (révision et appel) | | | |
| 10 Dépenses du programme | 6,7 | 6,9 | 6,8 |
| (S) Contributions aux régimes d'avantages sociaux | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| des employés | | | |
| <i>Total pour le programme</i> | <i>7,7</i> | <i>7,9</i> | <i>7,8</i> |
| <i>Total pour le Portefeuille</i> | <i>1 921,6</i> | <i>1 964,0</i> | <i>1 934,7</i> |

Nota: 1. Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.
2. Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au budget des dépenses principal et supplémentaires et des autres autorisations.

Attentes en matière du rendement : Tout le matériel et les logiciels des systèmes et de l'infrastructure d'ACC seront conformes aux normes de l'An 2000 d'ici le 31 décembre 1998.

ACC a deux fonctions critiques de mission à l'échelle du gouvernement (FCMG) : les Pensions/allocations et les Soins de santé, qui sont appuyées par cinq systèmes de soutien au client et liées de près au Système intégré de gestion financière. Le Projet de l'an 2000 d'ACC respecte le calendrier fixé pour assurer la conformité de tous les systèmes et de l'infrastructure des FCMG d'ici le 31 décembre 1998.

Le Projet de l'an 2000 d'ACC est dirigé par le SMA des Services ministériels et géré, par affectation, par un directeur exécutif, selon une organisation matricielle comprenant le bureau du projet et trois groupes : applications clients, applications ministérielles et infrastructure technique. Chaque groupe examine régulièrement ses plans de travail en collaboration et un comité de direction se réunit une fois toutes les deux semaines pour faire le point sur les progrès réalisés et donner suite aux préoccupations soulevées.

ACC a commencé son évaluation du problème de l'an 2000 en 1994-1995 et la mission critique ainsi que les inventaires de systèmes du Portefeuille ont été établis en février 1996. ACC a déjà converti le système des allocations aux anciens combattants, et des plans de test pour ce système ainsi que d'autres conversions sont prévus de pair avec les partenaires du gouvernement et des entreprises commerciales.

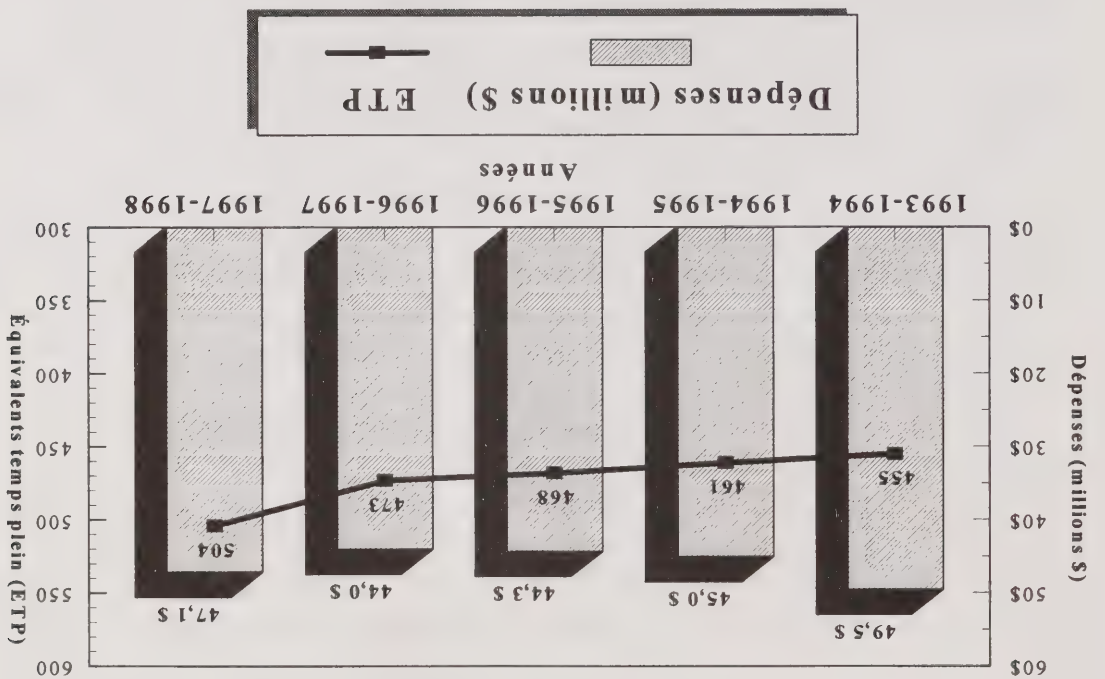
Depuis le début de 1998, des évaluations de risques ont été effectuées et des solutions ont été trouvées de façon continue. Les éléments de préoccupation clés qui sont essentiels aux opérations d'ACC et à la distribution des chèques sont l'électricité, les télécommunications, le système bancaire et les pharmacies. Le chauffage, l'eau, les égouts et les immeubles sont aussi des éléments essentiels pour assurer la prestation des services. Les plans d'urgence d'ACC devront donc se concentrer sur ces éléments.

De plus, le Projet de remaniement des prestations aide le Ministère à résoudre les problèmes des systèmes informatiques de l'An 2000. Les versions 1 et 2 du RPSC remplaceront les systèmes de prestation des services au moment opportun en tenant compte des problèmes de l'An 2000.

3. Secteur d'activités de l'Administration ministérielle

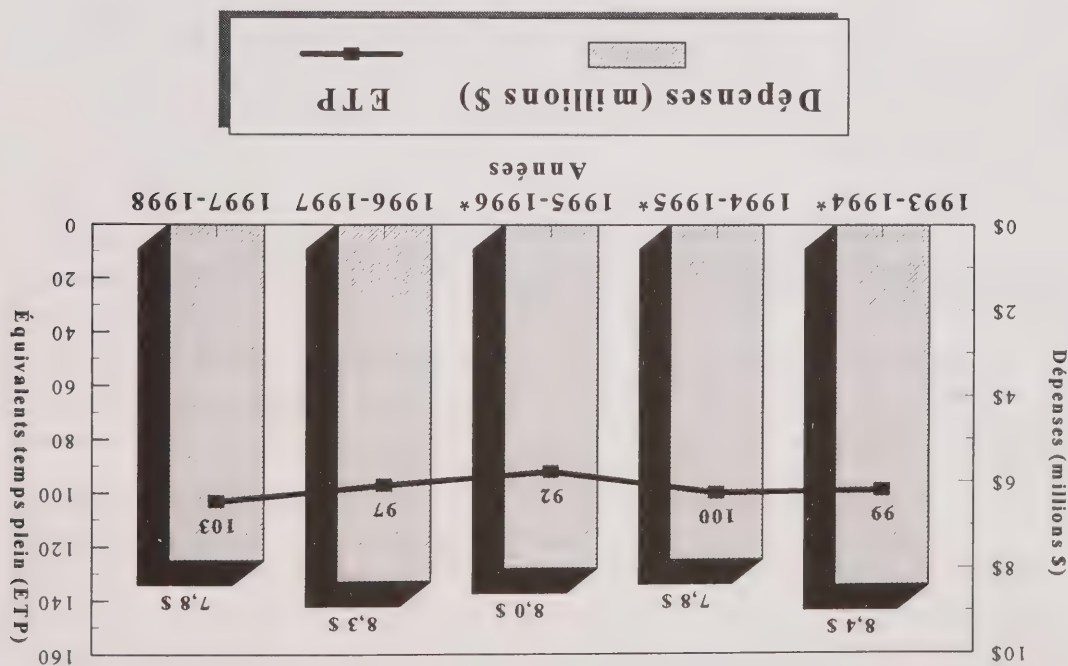
Contexte : Ce secteur d'activités soutient la prestation des services et des avantages aux clients et veille à ce que les exigences du Ministre, du Président du TACRA, des organismes centraux et du Parlement soient satisfaites. Les initiatives prises par ce secteur d'activités permettront au Portefeuille d'adapter ses systèmes et ses procédés aux changements découlant des projets mis en oeuvre dans le domaine de la prestation de services.

Figure 7 - Administration du Ministère - Tendances* au niveau des dépenses et des équivalents temps plein (ETP)



* Les dépenses et les ETP ont été ajustés conformément à la nouvelle structure du SPRR.

Figure 6 - Tribunal des anciens combattants (révision et appel)
 - Tendances** au niveau des dépenses et des équivalents temps plein (ETP)



* Comprend les données de la Commission canadienne des pensions et du Tribunal d'appel des anciens combattants.
 ** Les dépenses et les ETP ont été ajustés conformément à la nouvelle structure du SPRR.

2. Secteur d'activités du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Contexte : Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) veille à ce que les clients d'ACC aient la possibilité de demander une révision (ou d'interjeter appel) des décisions rendues par le Ministère en ce qui a trait aux demandes de pension d'invalidité ou d'allocation d'ancien combattant de manière à ce que le processus décisionnel demeure juste et équitable pour tous. Ce secteur d'activités du Portefeuille fonctionne comme un organisme autonome quasi-judiciaire.

Attentes en matière du rendement : Réduire le délai de traitement des révisions et des appels faisant partie de l'Initiative de la rationalisation du processus de pension.

Réalisation :

- Les délais de traitement ont été réduits de 12 mois à 3,6 mois pour les révisions et de 8 mois à 3,5 mois pour les appels au cours de la période de rationalisation du processus de pension de septembre 1995 à septembre 1997.

Attentes en matière du rendement : Continuer le traitement à propos des révisions et des appels.

Réalisation :

- Les délais de traitement ont été réduits de 8,8 mois pour les révisions et de 9,4 mois pour les appels à compter de mars 1997, à 4,1 mois pour les révisions et 4,0 mois pour les appels à compter de mars 1998.

Attentes en matière du rendement : Réduire le nombre d'arriérés et de cas en suspens.

Réalisation :

- Pour la période de l'Initiative de rationalisation du processus des pensions (soit de septembre 1995 à septembre 1997), on a réduit les cas en suspens de 6 044 à 2 799 pour les révisions et de 2 281 à 923 pour les appels.

- Des plans de conservation et de présentation ont été élaborés et mis en oeuvre à Vimy et Beaumont-Hamel. On a terminé le centre d'accueil des visiteurs à Vimy et les deux sites ont été déclarés lieux historiques nationaux.

Réalisation :

Attentes en matière du rendement : Conception et entretien de lieux commémoratifs.

- On continue de vendre la trousse de la Seconde Guerre mondiale. Un second CD-ROM sur la Seconde Guerre mondiale a été produit et mis en vente.

Réalisation :

Attentes en matière du rendement : Mise au point de programmes d'éducation et de sensibilisation de la population.

Engagement d'obtenir des résultats : Perpétuer le souvenir des réalisations et des sacrifices des anciens combattants.

1.4 Secteur de services de la commémoration

Attentes en matière du rendement : Définir clairement et approuver le mandat, les objectifs et l'orientation à long terme de la fonction de commémoration.

Réalisation :

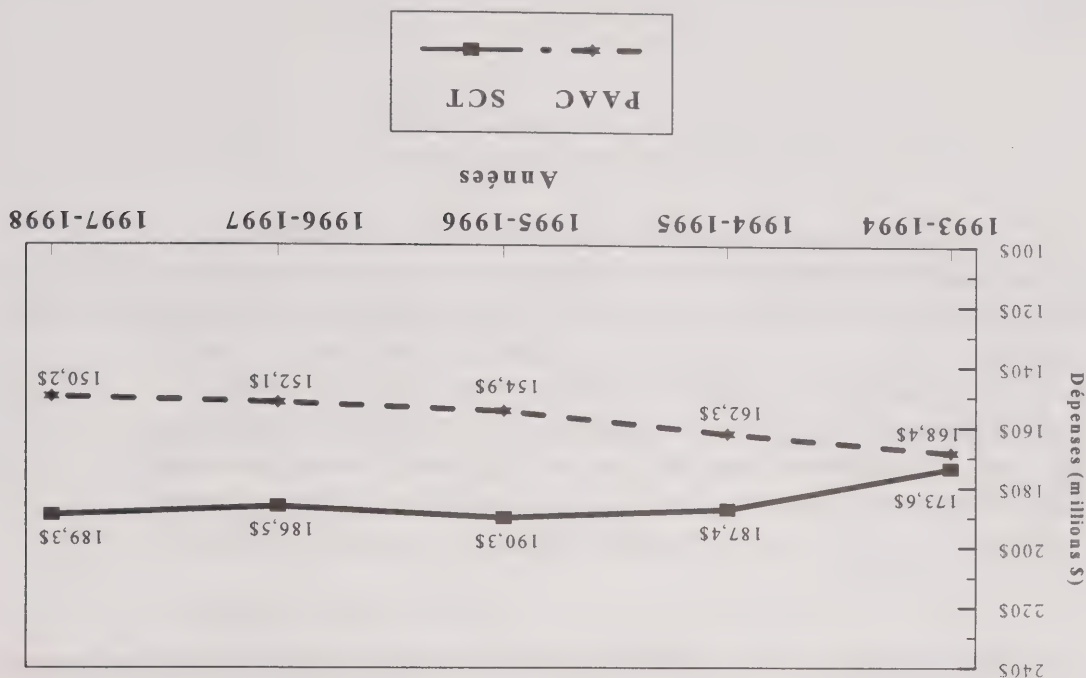
- Un document sur le cadre conceptuel de la commémoration a été préparé et approuvé en mars 1998.

Attentes en matière du rendement : Organisation d'activités de commémoration et de pèlerinages.

Réalisation :

- De grands pèlerinages – et les cérémonies qui s'y rattachent – ont été organisés :
Vimy - avril 1997 -- 80^e anniversaire de la bataille de la crête de Vimy
Dieppe - août 1997 -- 55^e anniversaire du raid sur Dieppe
Vimy et Beaumont-Hamel - novembre 1997 - Désignation des deux sites comme lieux historiques nationaux et inhumation des aviateurs canadiens en Belgique

PAAC - Programme pour l'autonomie des anciens combattants
SCT - Système de comptabilisation des traitements



**Figure 5 - Secteur de services de soins de santé
- Dépenses par élément de service**

- Un comité d'examen du matériel spécial a été créé afin d'examiner les nouveaux équipements et de faire des recommandations là-dessus.
- On met en application les principes de l'initiative pour un service axé sur le client afin de pouvoir effectuer un examen holistique des besoins des clients et ainsi déterminer si les interventions sont justifiées.
- À compter du 1^{er} avril 1998, un montant limite sera fixé pour les frais de fourniture d'appareils acoustiques dans la région des Prairies. On maintiendra les tarifs de 1994-95 dans les autres régions.

Réalisations :

Attentes en matière de rendement : Contrôler la demande créée par les fournisseurs et recentrer les achats d'équipement sur les besoins réels des clients. Il faudra satisfaire à certains critères basés sur les besoins – et justifier la demande par un plan de traitement – pour pouvoir dépasser les limites fixées.

- À compter de novembre 1998, le Ministère limitera le nombre de séances de physiothérapie et d'acupuncture à 20 par année afin de s'harmoniser avec d'autres groupes de fournisseurs de soins. Le dépassement de ces limites donnera lieu à un suivi du client, car il indiquera un changement au niveau de ses besoins en matière de soins de santé.
- Des montants maximums ont été établis, là où il est possible d'obtenir des tarifs pour des services communautaires comparables.
- Dans le cadre de l'Approche pour un service axé sur le client (ASAC), on communiquera avec les clients régulièrement (au moins une fois l'an) afin de s'assurer que l'entente de contribution leur convient, qu'ils obtiennent les services et conservent leurs reçus. Depuis le mois d'août 1997, on prépare chaque mois un rapport sur les clients à faibles risques afin de vérifier que ce suivi est effectivement effectué.
- On continue d'effectuer, dans les régions, des contrôles de la qualité des dossiers des clients afin de s'assurer que les politiques en matière de gestion des cas sont appliquées.
- ACC effective, par l'entremise de la Croix bleue, des vérifications auprès des fournisseurs d'avantages afin de s'assurer qu'ils se conforment aux politiques du Ministère et aux limites de tarification. Suite à ces vérifications, des avis de clarification sont envoyés aux groupes de fournisseurs lorsqu'un problème est identifié et les trop-payés versés aux fournisseurs sont récupérés.
- La Direction générale des soins de santé a élaboré, en ce qui a trait aux soins prolongés en établissement, un plan d'action axé sur l'amélioration de la vérification financière des établissements contractants (on insistera davantage sur les questions de qualité et de rentabilité). On a également commencé à élaborer, dans chacune des cinq régions, des mesures visant à garantir la responsabilité financière et l'assurance de la qualité en matière de soins en établissement. En plus de s'attaquer à ces questions financières, on rendra visite à chaque ancien combattant vivant en établissement dans le cadre du plan d'action concernant les soins à long terme.

- Le travail de révision et de mise au point du nouveau formulaire, du processus d'autorisation des médicaments de catégorie supérieure ainsi que du nouvel Examen de l'utilisation des médicaments (EUM) est terminé. La mise en oeuvre de ces éléments doit débuter en mai 1998.
- L'examen des avantages en matière de soins de la vue est terminé et une base de négociation a été établie conjointement avec les autres participants à l'Initiative de coordination des soins de santé.
- Le contrôle des coûts et du programme de soins dentaires par la mise en oeuvre d'un processus d'autorisation préalable pour toutes les demandes de soins dentaires.

Réalisations :

Attentes en matière de rendement : Fournir aux clients les avantages nécessaires en soins de santé de façon rentable par l'accroissement des contrôles financiers sur des avantages médicaux précis ainsi que sur d'autres services de santé comme la physiothérapie.

- Une entente de partenariat a été conclue voulant que 20 ordinateurs soient installés dans les filiales de la Légion royale canadienne partout au pays de manière à appuyer les projets de promotion de la santé d'ACC. Les anciens combattants pourront donc se renseigner plus facilement sur les projets en question et se procurer du matériel à cet égard. Les ordinateurs sont ceux qu'utilisaient les employés affectés au service direct à la clientèle avant la mise en oeuvre du RPS.
- Le Ministère négocie actuellement avec l'Office national du film du Canada afin d'adapter la vidéo intitulée «Labour of Love» (qui porte sur les dispensateurs de soins) et de la distribuer aux anciens combattants, aux personnes qui en prennent soin et à d'autres clients.
- Le Ministère est en train de mettre en place des mécanismes de récupération des coûts pour les guides et les vidéos sur la fourniture de soins qu'il a produits dans le cadre d'un projet pilote réalisé en 1993 et que les anciens combattants et d'autres clients pouvaient acheter.

- On est en train de mettre en place des mécanismes de financement des projets d'investissement dans les collectivités et d'établir des partenariats avec des organismes communautaires afin de mettre en oeuvre des projets de promotion de la santé pour nos clients.
- On a terminé l'évaluation des projets pilotes de promotion de la santé mis en oeuvre en Colombie-Britannique, au Québec et à l'I.-P.-E. On élaborera, à partir des résultats, un cadre d'évaluation qui facilitera la production de rapports sur le rendement et la reddition de comptes des futurs projets.
- On est en train de mettre la dernière main à un cadre conceptuel et un plan d'action concernant les projets de promotion de la santé. Ce plan est basé sur trois objectifs en matière de promotion de la santé : connaissance, partenariat et politique.

Réalisations :

Attentes en matière du rendement : Aider à maintenir l'autonomie des clients et à améliorer leur santé ainsi que leur qualité de vie par l'entremise de projets pilotes sur la promotion de la santé, mis en oeuvre dans les régions du Québec, de l'Atlantique et du Pacifique.

1.3 Secteur de services de soins de santé

- Au 31 mars 1998, le délai moyen de traitement des révisions était de 4,1 mois, et celui des appels, de 4,0 mois (calculé selon une moyenne mobile de trois mois). Le délai moyen de traitement de la date du premier contact à la date d'audience était de 92 jours et 88 jours respectivement.
- Pendant l'Initiative de rationalisation des pensions, soit de septembre 1995 à septembre 1997, les Services juridiques des pensions ont aidé le TACRA à réduire les cas à traiter.

Réalisations :

Attentes en matière du rendement : Contribuer à la réduction d'ensemble des délais de traitement relatifs aux révisions et aux appels, ainsi qu'à la réduction du nombre de cas à traiter au cours de l'année (voir les délais de traitement du TACRA).

- À l'heure actuelle, entre 10 et 15 % des dossiers ouverts par le Bureau de services juridiques des pensions sont considérés comme n'étant pas suffisamment étayés pour qu'on procède plus avant. Ces décisions, prises conjointement par le BSJP et les requérants, permettent de réduire l'insatisfaction prolongée des clients ainsi que l'utilisation des ressources du Ministère.
- Réalisation :

Attentes en matière du rendement : Contribuer à rentabiliser le processus de pension et à satisfaire les clients en les représentant et en les conseillant.

- 7 360 dossiers de révision ont été examinés, certains d'entre eux conjointement (environ 5 %) avec la Légion royale canadienne (LRC).
 - 2 733 appels ont été entendus, certains d'entre eux conjointement avec la Légion royale canadienne (LRC).
- Réalisations :

Attentes en matière du rendement : Conseiller et représenter les clients qui ne sont pas satisfaits des décisions du Ministère concernant les demandes de pension et d'allocation afin que les clients reçoivent tous les avantages auxquels ils ont droit.

1.2 Secteur de services des services juridiques des pensions

- Les examens d'après paiement du processus des pensions d'invalidité par le Vérificateur général et le personnel d'ACC indiquent que les taux d'erreurs sont conformes aux normes établies.
- Réalisation :

Attentes en matière du rendement : Les avantages fournis aux clients ne seront pas touchés par les activités de rationalisation du processus de pension.

Réalisation :

- À partir de septembre 1997, les délais de traitement de premières demandes de pension d'invalidité ont été réduits de 18 mois à 5,7 mois au cours de la période de deux ans.

Attentes en matière du rendement : Les pensions et les allocations continueront d'être distribuées dans les plus courts délais possibles.

Réalisations :

- En mars 1998, le délai moyen de traitement des demandes de pension était de 5,0 mois et de 1,6 mois pour les allocations spéciales.
- Grâce à des procédés de travail novateurs, à la technologie de l'information, au travail d'équipe interorganisationnel et à la vision commune axée sur l'amélioration des services aux clients, Anciens Combattants a réussi à réduire le délai de traitement d'une demande de pension d'invalidité, y compris les appels, par plus de la moitié.
- La réduction des délais de traitement a entraîné le paiement plus rapide des pensions, sans qu'il en coûte davantage au gouvernement à long terme. Même si la réforme des pensions et la rationalisation du processus de pension ne sont plus considérées comme des initiatives stratégiques, le Portefeuille maintient son engagement de fournir des services de qualité et d'améliorer sans cesse le processus de pension et d'appel.

Attentes en matière du rendement : Réduire de 50 pour cent les délais de traitement des premières demandes de pension d'invalidité à partir de septembre 1997. L'atteinte de ce niveau de service dans le secteur des pensions d'invalidité marque la réalisation de la principale stratégie du deuxième principal engagement d'Anciens Combattants à l'égard des résultats.

1.1 Secteur de services des pensions et allocations

Tous les secteurs de services doivent contribuer à promouvoir l'autonomie des clients et de leurs familles, tout en améliorant leur qualité de vie. Les changements démographiques obligent cependant le Portefeuille à revoir ses systèmes ainsi que ses procédés et à repenser les principes de la prestation de service, comme le démontrent les trois composantes du projet de renouvellement des opérations.

Dans les pages qui suivent, chaque secteur de service est traité séparément. Il faut toutefois être conscient que les avantages et les services forment un tout intégré dont l'objectif correspond au deuxième engagement d'obtenir des résultats, à l'origine de la présente évaluation du rendement.

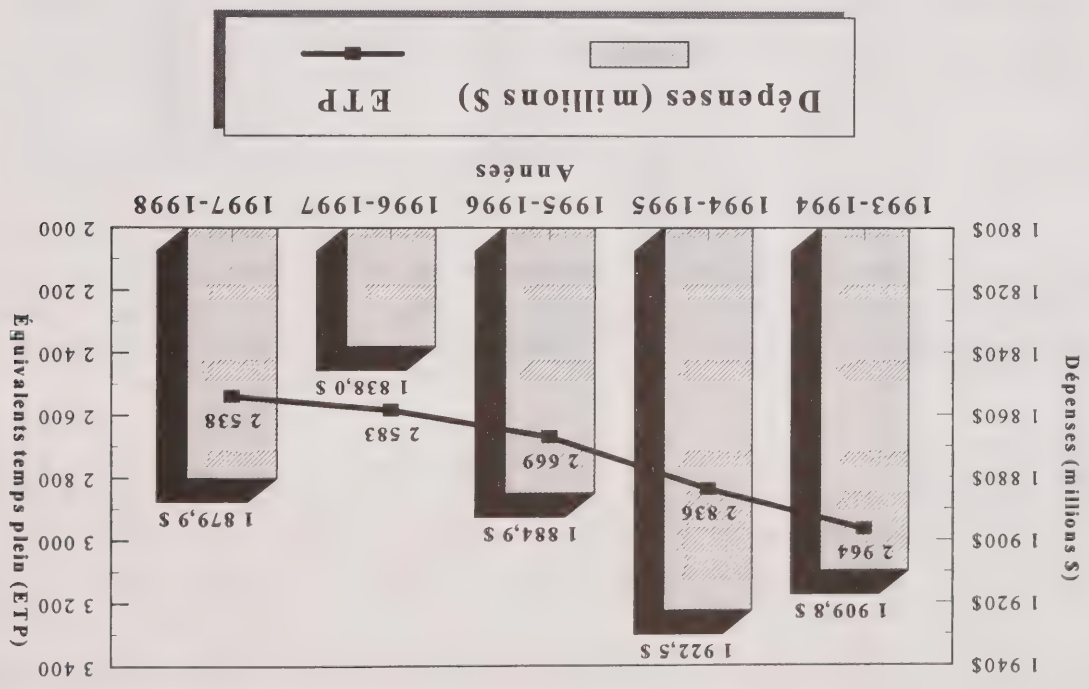


Figure 4 – Avantages et services - Tendances au niveau des dépenses et des équivalents temps plein (ETP)

On compare ci-dessous les dépenses aux équivalents temps plein (ETP) dans le secteur d'activités des avantages et des services, au cours des 5 dernières années :

Le sondage a aussi démontré que les clients se disent satisfaits en matière d'indicateurs importants, tels que la courtoisie et l'obligeance du personnel, la précision de la correspondance, le service dans la langue officielle de leur choix, et la rapidité du service.

Cette initiative comprend différents éléments, dont la révision de la brochure sur les normes de service, et la mise au point d'un système d'information en retour sur les clients en utilisant des cartes de commentaires des clients disponibles dans tous les bureaux publics du Ministère. Les commentaires recueillis à l'aide de ces cartes, ajoutés aux données comparatives sur les objectifs de rendement établis dans les normes de service, feront partie intégrante, dans les prochains rapports, de l'évaluation du rendement en ce qui a trait à la prestation de service. On a également élaboré un réseau de coordonnateurs dans le but de renforcer la mise en oeuvre d'initiatives sur la qualité du service au sein du Portefeuille.

Dans le présent document, le rendement sera évalué par rapport aux attentes établies dans le Rapport des plans et priorités (RPP) de 1997-1998. Cette évaluation sera néanmoins effectuée dans le cadre de la nouvelle structure, les résultats ayant été appliqués au SPRR à partir du CPO, lequel servait de base au RPP.

1. Secteur d'activités des Avantages et services

Contexte : C'est par l'entremise de ce secteur d'activités que sont fournis aux clients de l'organisation les avantages et les services qui contribuent à leur santé et à leur bien-être financier, physique et social. Cet important secteur d'activités comporte quatre gammes de services :

- 1.1 pensions et allocations;
- 1.2 services juridiques des pensions;
- 1.3 soins de santé; et
- 1.4 commémoration.

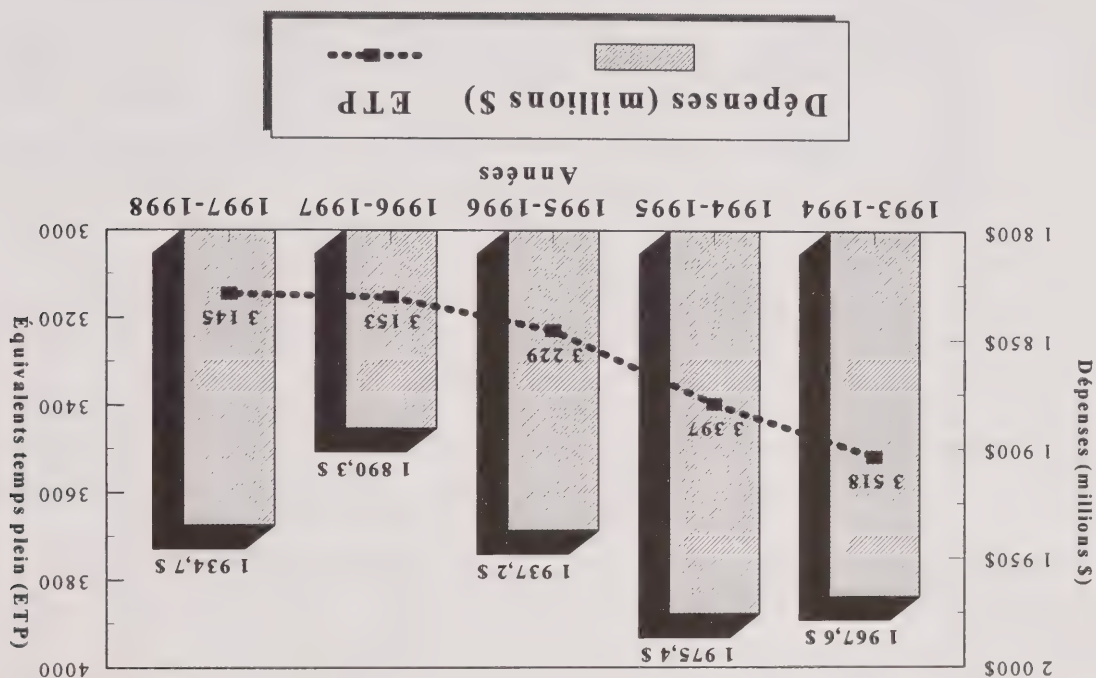
C'est l'établissement de l'admissibilité à la gamme de services offerts sous le secteur de services des pensions et des allocations qui permet d'accéder, dans pratiquement tous les cas, aux avantages et aux services directs. L'admissibilité, une fois établie, donne accès à des avantages et des services plus spécialisés, associés aux activités ou aux éléments de service du secteur de services des soins de santé.

Les services juridiques des pensions sont par ailleurs assurés par le Bureau des services juridiques des pensions, qui traite les demandes concernant la gamme de services offerts sous le secteur de services des pensions et des allocations. Enfin, les activités associées au secteur de services de commémoration touchent un public plus large, puisque tous les Canadiens peuvent prendre connaissance des réalisations dans ce domaine.

Engagement d'obtenir des résultats : fournir des avantages, une aide financière, des services de soins de santé et une représentation par avocat auxquels les anciens combattants, les personnes à leur charge et d'autres civils admissibles ont droit.

C'est par l'entremise des secteurs d'activités du Portefeuille que les résultats associés aux initiatives peuvent être exploités et intégrés aux avantages et aux services fournis aux clients. Les résultats obtenus par les différents secteurs d'activités sont essentiellement basés sur la prestation d'avantages et de services uniformes et équitables, au moyen d'une technologie et de méthodes de travail habilitantes.

Figure 3 - Tendances* au niveau des dépenses du Portefeuille et des équivalents temps plein (ETP)



* Les dépenses et les ETP ont été ajustés conformément à la nouvelle structure du SPRR.

Afin d'améliorer la qualité des services et des avantages qu'il fournit, Anciens Combattants participe activement à l'*Initiative fédérale sur la qualité du service*. Le Portefeuille a mis sur pied un programme de qualité, qu'il a décrit dans ses grandes lignes dans le document stratégique intitulé *Recherche de la qualité*, approuvé en février 1997. En mai 1997, le Portefeuille a publié les résultats d'un sondage national sur la qualité des services, qui a indiqué que la grande majorité des clients étaient satisfaits de la qualité globale des services reçus.

- **Projet de l'an 2000** - Vingt-neuf personnes ont reçu la formation de programmes de conversion et d'essai pour l'an 2000 de manière à pouvoir aider Anciens Combattants Canada et le gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard à relever le défi que pose l'an 2000 pour les systèmes informatiques. Anciens Combattants a embauché treize des étudiants diplômés.
- Dans le processus de planification et de gestion stratégiques du PES, les partenaires ont commandé la mise en place d'un cadre d'évaluation devant servir à établir le bien-fondé, l'impact, le succès et le rendement économique du partenariat. Ce document a été parachévé en janvier 1998 et les évaluations futures se fonderont sur les indicateurs de rendement qui y sont fixés.
- Une relation améliorée entre le grand public et tous les niveaux de gouvernement.
- Une population active bien prête à satisfaire aux besoins actuels et futurs en matière de technologie de l'information des secteurs public et privé.
- Un sentiment d'appartenance amélioré.
- Un meilleur service, plus rapide et plus efficace.
- Une réduction des contraintes paperassières, des doublons et des chevauchements de services.
- La création d'emplois et la croissance économique.

9. Partenariat dans l'économie du savoir (PES)

Contexte : Le Partenariat dans l'économie du savoir (PES) a vu le jour en juin 1996 lorsque des ministères fédéraux et provinciaux et des établissements d'enseignement post-secondaire de l'Île-du-Prince-Édouard ont convenu d'unir leurs efforts et d'échanger leur information, leurs ressources et leur savoir-faire dans le but de trouver des solutions communes aux défis actuels et futurs. Les partenaires ont ainsi décidé d'unir leurs efforts afin de cerner les occasions d'atteindre des objectifs communs grâce à la technologie de l'information et à des approches innovatrices à la prestation des services, et en tirer profit. Grâce à sa petite taille, l'Île-du-Prince-Édouard est considérée un endroit idéal pour l'élaboration d'un modèle de coopération entre les entreprises et le gouvernement qui pourrait être utilisé dans le reste du Canada.

Rendement : En signant un protocole d'entente le 5 février 1997, le premier ministre du Canada, M. Jean Chrétien, et le premier ministre de l'Î.-P.-É., M. Pat Binns, ont confirmé le rôle du PES dans le plan stratégique et l'orientation future de l'Île-du-Prince-Édouard. Au cours de l'exercice financier de 1997-1998, le comité directeur du PES a approuvé vingt-six projets, dont neuf ont été coparrainés par Anciens Combattants Canada. Voici certains des projets qui ont été lancés :

- **Prestation intégrée des services aux personnes âgées (anciens combattants ou civils)** - Une étude de faisabilité destinée à évaluer la possibilité d'intégrer la prestation des services et des programmes destinés aux personnes âgées de l'Î.-P.-É. a été effectuée. La recommandation visant dans l'immédiat à regrouper les services sous un même toit, constitue un premier pas démontrant l'intérêt des deux paliers de gouvernement à l'égard d'une nouvelle approche à la prestation des services.

- **Préparation d'un programme d'éducation pour les personnes âgées et de l'évaluation de ses incidences sur la qualité de vie et les coûts des soins de santé** - Anciens Combattants Canada, l'*University of Prince Edward Island* et des groupes de personnes âgées de la province ont élaboré en commun un plan d'activités axé sur la viabilité d'un programme d'éducation pour les personnes âgées. L'étude a donné lieu à la création du *Seniors' College of P.E.I.* (université du troisième âge), et les cours doivent commencer en septembre 1998.

- **Enquête sur la demande de travailleurs du savoir** - Ce projet de recherche visait à évaluer l'incidence actuelle et future de la technologie de l'information sur les gouvernements, les établissements d'enseignement et le secteur privé, compte tenu des besoins de travailleurs spécialisés dans le domaine du savoir. L'enquête a permis d'établir des prévisions triennales des besoins de travailleurs spécialisés en technologie de l'information. La prochaine étape du projet consistera à établir une stratégie pour satisfaire les besoins prévus.

- Questions stratégiques – Des réunions ont lieu régulièrement sur les principales questions d'intérêt commun comme les soins à long terme, la réforme des pensions, le Conseil consultatif de gérontologie, la promotion et l'éducation en matière de santé, etc.

7. Initiative de coordination des soins de santé

Contexte : L'objectif de cette initiative est de mettre en oeuvre une stratégie intégrée avec plusieurs ministères et organismes fédéraux qui souhaitent tirer profit d'économies éventuelles dans le domaine des médicaments d'ordonnance, des soins de la vue et des soins dentaires, grâce à l'échange d'information et à un pouvoir d'achat collectif. Les ministères suivants participent à l'initiative : Anciens Combattants Canada, Santé Canada, Défense nationale, Gendarmerie royale du Canada, Service correctionnel du Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux ainsi que le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Rendement : La mise au point d'un plan d'activité triennal détaillé a permis d'établir un processus de consultation et de coordination permanent entre les ministères participants, lesquels comprennent ainsi beaucoup mieux le contexte des soins de santé de leurs partenaires ainsi que les services qu'ils offrent dans ce domaine. L'initiative a considérablement facilité l'échange d'information sur les soins de santé et abouti à l'élaboration d'une approche de négociation collective avec les fournisseurs de soins de santé.

8. Cession de l'Hôpital Sainte-Anne

Contexte : L'objectif de cette initiative est de céder l'Hôpital Sainte-Anne à la province de Québec, tout en s'assurant que les anciens combattants admissibles continuent d'avoir accès à des soins de longue durée d'excellente qualité, qui correspondent aux soins que reçoivent les anciens combattants ailleurs au Canada. Avec cet objectif en tête, on a formé en 1995 une équipe de projet chargée de diriger les discussions et les négociations visant à réaliser la cession. Cette initiative aura un impact sur quelque 940 employés et environ 600 lits de malades aigus.

Rendement : En octobre 1997, on a fait parvenir au ministre québécois de la Santé et des Services sociaux une proposition l'invitant à amorcer les discussions sur la cession. Le Québec a confirmé, en mars 1998, son intention d'entreprendre des discussions officielles avec l'équipe de projet.

Rendement : Les exercices de limitation des coûts de 1995-1996 et de 1996-1997 ont donné au Ministère les connaissances nécessaires pour limiter les coûts tout en maintenant la qualité des soins et des services offerts à la clientèle. Le Ministère continue d'examiner les autres services de santé achetés (ASSA) ainsi que le Système de comptabilisation des traitements afin de s'assurer que les avantages et les services fournis satisfont entièrement aux besoins des clients, de la façon la plus raisonnable et rentable possible, même si la limitation des coûts des Anciens Combattants ne sera plus considérée comme une initiative stratégique.

6. Organismes d'anciens combattants

Contexte : S'il veut servir au mieux les intérêts de ses clients et de leurs familles, le Portefeuille doit oeuvrer de concert avec les organisations et les intervenants concernés. Grâce à une politique de consultation des organisations d'anciens combattants, le Portefeuille s'est concentré sur l'amélioration de la prestation de service par le biais d'une collaboration fructueuse. Des changements ont ainsi été apportés à la législation afin de répondre aux besoins et aux priorités qui avaient été identifiés.

Rendement : Le Portefeuille continue d'améliorer ses relations de travail et, dans certains cas, il met au point des partenariats et des méthodes de travail avec différentes organisations d'anciens combattants. Voici quelques exemples de progrès réalisés dans ce domaine :

- Fonds du Souvenir – Cession réussie de l'exécution opérationnelle du programme de funérailles et d'inhumation, considéré comme un exemple d'autre mode de prestation de services (AMPS);
- Tombe du Soldat inconnu – Anciens Combattants Canada travaille en étroite collaboration avec la Légion royale canadienne et avec d'autres organisations d'anciens combattants à la planification et à la mise en oeuvre de cette initiative;
- Accès au système d'ACC – ACC a fourni 20 ordinateurs à la Légion royale canadienne dans le cadre d'une entente de partenariat selon laquelle les travailleurs sociaux de la Légion peuvent obtenir un accès protégé au Réseau de prestation des services aux clients (RPSC) au nom des clients qu'ils représentent dans le processus des pensions. Grâce à cet accès, ACC et la Légion seront mi-eux en mesure, ensemble, de servir leurs clients. Ces ordinateurs ont récemment été retirés du service de première ligne d'ACC dans le cadre de la mise en oeuvre du RPSC;

Contexte : Un certain nombre d'améliorations ont été apportées au processus de prestation afin de s'assurer que les services et les avantages liés aux soins de santé sont fournis de façon rentable et efficace. Ces activités avaient pour but d'identifier et d'éliminer les excès, les doublons et les chevauchements, tout en maintenant un niveau satisfaisant de service.

5. Limitation des coûts du portefeuille des Anciens Combattants

Les changements sont si rapides en cette période de réforme des soins de santé que l'examen de ces éléments s'effectue de façon permanente. L'initiative permettra enfin de mettre à la disposition des cadres supérieurs régionaux une série d'outils de planification pouvant servir à résoudre les problèmes de soins à long terme.

On a établi des plans de travail détaillés (y compris des échéanciers pour la mise en oeuvre des stratégies recommandées) aussi bien pour les soins de longue durée que pour la Proposition relative aux programmes et à l'admissibilité. L'examen a également permis d'établir une stratégie destinée à prévoir les besoins en matière de soins prolongés en établissant. On devrait obtenir des résultats définitifs en décembre 1998.

L'examen a permis d'atteindre la plupart des objectifs énumérés dans le Rapport des plans et priorités de 1997-1998. Dans la section suivante (limitation des coûts du portefeuille des Anciens Combattants), on discute des résultats obtenus par rapport aux mécanismes de contrôle de la qualité et du coût des soins reçus par les anciens combattants.

- Rapport POLARA sur les groupes de discussion (mai 1997)
- Examen des documents de référence : Tendances relatives aux soins pour les aînés (juin 1997)
- Analyse des consultations (juillet 1997)
- Rapport des résultats du sondage sur les besoins de soins des anciens combattants (août 1997)
- Survol provincial (août 1997)
- Contexte et principales constatations (octobre 1997)
- Profil démographique (décembre 1997)

On a publié, à partir des résultats de ces recherches, les documents suivants :

Rendement : L'examen a permis de recueillir une foule de données qualitatives et quantitatives par l'entremise des activités suivantes : examen de la littérature, enquête nationale auprès de 1 600 anciens combattants, groupes de discussion formés d'anciens combattants, de dispensateurs de soins et de fournisseurs de services; vastes consultations; examen des orientations des provinces en matière de soins de santé; et profil démographique.

Contexte : Une clientèle qui vieillit a besoin d'un programme de santé et d'activité de soutien souples et intégrés. Le but de cette initiative stratégique est d'identifier les besoins actuels des clients en matière de soins et de déterminer les besoins futurs, la demande éventuelle de services, les coûts ainsi que les mesures de contrôle de la qualité, tout en établissant des partenariats plus efficaces avec les gouvernements provinciaux.

4. Examen des besoins en soins de santé des anciens combattants

Rendement : Le cadre conceptuel du programme de commémoration a été approuvé en mars 1998. Le document fait état de la nouvelle orientation du programme, laquelle se fonde sur le leadership du Ministère en matière d'éducation et de sensibilisation du public, et du programme lui-même : mandat, mission, vision, objectifs, composantes essentielles, stratégies en matière de ressources et de promotion et principales responsabilités de gestion. Par ailleurs, le programme s'adresse à un autre public. En effet, bien qu'il tienne compte de l'importance de la clientèle de base composée essentiellement d'anciens combattants, il vise un public plus vaste, soit le public canadien et, au nom de ce dernier, la communauté internationale.

Contexte : Les Canadiens et Canadiennes d'âge mûr ont grandi entourés de personnes qui avaient connu la guerre. Comme ils avaient des parents ou des voisins qui avaient participé à l'effort de guerre ici, au Canada, ou à l'étranger, il n'était pas aussi impératif de leur offrir des programmes officiels d'éducation et de sensibilisation. Aujourd'hui, cependant, les anciens combattants vieillissent, et les jeunes, les Néo-Canadiens et la population en général perdent de vue cet important volet de notre patrimoine. Nous ne pouvons nous permettre de subir une telle perte. Or l'Initiative de commémoration a pour but de perpétuer, dans la mémoire des Canadiens et des Canadiennes, le souvenir des réalisations et des sacrifices des anciens combattants. Le public canadien sera ainsi sensibilisé au rôle du Canada en temps de guerre et il pourra en tirer orgueil et en saisir l'importance historique dans l'épanouissement de la nation canadienne.

3. Commémoration

On commencera à mettre en oeuvre, en avril 1999, des plans destinés à mettre en place, à l'échelle nationale, de nouvelles méthodes de gestion des Services ministériels comportant des mesures de rendement intégrées.

Un Centre des applications ministérielles a été mis sur pied pour servir de laboratoire d'essai des nouveaux procédés et des nouveaux logiciels. On est également en train de mettre en place un nouvel ensemble de systèmes ministériels.

Le projet comprend la négociation, l'élaboration, la mise en application et la publication de normes de service pour les différentes fonctions remplies par les Services ministériels. L'analyse des besoins de formation ainsi que l'établissement de listes de compétences permettront de créer un climat d'apprentissage continu ainsi qu'une main-d'oeuvre souple et sensible.

Rendement : Un projet visant à redéfinir les méthodes de gestion des Services ministériels a été mis en oeuvre afin de tirer profit des occasions offertes par la nouvelle technologie, les pratiques exemplaires et l'analyse comparative. On cherche à établir des partenariats avec d'autres organisations et d'autres paliers de gouvernement dans le but de fournir un meilleur service et d'économiser des ressources qui pourront être réaffectées ailleurs afin d'améliorer le service aux clients. Les gestionnaires des Services ministériels sont en train d'élaborer ensemble une vision de ce que devrait être la prestation des services ministériels. Cette vision, qui en est encore aux premiers stades de son élaboration, sera établie pour chacun des éléments de service à l'intérieur du secteur d'activités des Services ministériels.

Contexte : Cette initiative, qui concerne les améliorations apportées aux différents éléments de soutien opérationnel comme les finances, les ressources humaines, la technologie de l'information et la gestion administrative en général, a pour but de s'assurer que ces fonctions continuent de fournir des services efficaces au moment où le Portefeuille renouvelle ses opérations sous le thème de la modernisation, du service axé sur le client et de l'amélioration continue. Le Ministère devra améliorer de façon intégrée ses systèmes et ses procédés s'il veut pouvoir satisfaire aux nouvelles exigences en matière d'exécution des programmes ainsi qu'aux priorités de l'administration fédérale dans son ensemble.

2.3 Examen de l'infrastructure des services ministériels (EISM)

- L'examen de l'état de préparation, effectué dans le but de déterminer si le Ministère était prêt à entreprendre la première étape de la mise en oeuvre du projet, a débuté le 1^{er} novembre 1997 et a pris fin le 31 janvier 1998.
- La plupart des emplacements choisis ont entrepris la première étape de la mise en oeuvre du projet en février 1998. Cette étape comprenait la mise en place d'un nouveau processus d'examen préliminaire, la formation fournie aux équipes, l'embauche de personnel pour qu'on puisse compter sur des ressources suffisantes, ainsi que la création de conseils consultatifs formés de clients.
- On a commencé à élaborer un cadre d'évaluation provisoire au cours de l'exercice 1997-1998.

2.2 Initiative pour un service axé sur le client (ISAC)

Contexte : Cette initiative a été mise en oeuvre afin de s'assurer que le Ministère est en mesure de répondre aux besoins de plus en plus complexes éprouvés par les anciens combattants à mesure qu'ils vieillissent ainsi qu'aux besoins de leurs familles, des personnes qui en prennent soin et de différents autres clients comme les membres des Forces canadiennes. L'approche a pour but de s'assurer que la structure et les activités du Ministère sont plus sensibles aux besoins des clients et à leur droit de participer plus directement aux soins et aux services qui leur sont fournis.

Rendement :

- L'un des éléments du modèle de prestation de service (à savoir l'examen préliminaire et le suivi annuel des clients à faibles risques inscrits au PAAAC) était prêt à être évalué en mars 1997. La collecte des données aux fins d'évaluation a été terminée en septembre 1997. Le rapport final était prêt en juin 1998.

- La nouvelle procédure d'évaluation des conseillers (et le guide qui l'accompagne) étaient prêts à être mis à l'essai en juillet 1997. La collecte des données a été terminée en août 1997. Le rapport final était prêt en juin 1998.

- Le travail de rédaction des normes s'est poursuivi entre mars 1997 et avril 1998. On a mis la dernière main, durant cette période, à une définition du client ainsi qu'à des ébauches de normes concernant l'examen préliminaire. Formation : un plan national a été mis au point et approuvé en juin 1997. La préparation et la mise à l'essai des cours ont été réalisées entre octobre 1997 et janvier 1998. Quatre cours ont été donnés dans neuf bureaux entre février et mars 1998. Les plans concernant la présentation des cours au personnel des autres bureaux de district et du Portefeuille étaient prêts à être mis en oeuvre le 31 mars 1998.

- Le rapport provisoire sur le rôle des professionnels de la santé était prêt en juin 1997. On a commencé à mettre en oeuvre, au cours de l'exercice 1997-1998, un plan de travail provisoire axé sur la mise en application des recommandations de ce rapport.

- Le processus de préparation et de planification, en ce qui concerne les emplacements choisis au pays, a débuté en mai 1997 et a pris fin en octobre 1997.

Contexte : L'objectif principal du PRP est de réussir à l'élaboration et la mise en place d'un Réseau de prestation des services aux clients (RPSC). Le RPSC assurera l'intégration des fonctions de travail (le travail que nous accomplissons), de la technologie de l'information (les outils et l'information que nous utilisons pour effectuer ce travail) et de l'organisation (nos interactions avec les clients et avec les autres membres du personnel) qui permet le mieux de soutenir la prestation des services aux clients. Le PRP est un grand projet de l'État, réalisé par étapes. À l'heure actuelle, nous en sommes à l'étape de la mise en oeuvre. Le projet est réalisé conformément à la politique sur les grands projets de l'État du Conseil du Trésor et au cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information.

Rendement : Le RPSC sera mis en place en quatre étapes (ou versions) à partir de l'automne 1998, la mise en oeuvre devant être terminée en juin 2000. On a apporté des modifications aux calendriers de conception, d'élaboration et de mise en oeuvre (en particulier pour les composantes liées à l'information de la technologie) afin de pouvoir utiliser les éléments qui remplaceront les deux anciens systèmes de distribution des prestations du Ministère pour résoudre les problèmes liés à l'An 2000 pour les systèmes informatiques. La fin du projet est toujours prévue pour le mois de juin 2000.

En octobre 1997, le Conseil du Trésor a approuvé le versement des sommes requises pour passer à la troisième et dernière étape (mise en oeuvre) de ce grand projet de l'État.

2.1 *Projet de remaniement des prestations (PRP)*

2. Renouveau administratif

- réduire les délais de traitement à chaque niveau du processus de pension;
 - réduire les demandes en attente et les arriérés de travail à chaque niveau du processus;
 - réaliser des économies de temps alors que le nombre de nouvelles demandes augmentait.
- L'initiative a permis non seulement de réduire les délais de traitement, mais aussi d'intégrer au processus des méthodes de travail innovantes, la technologie de l'information, le travail d'équipe entre les organisations ainsi qu'une vision commune de l'amélioration du service aux clients. Ces éléments ont contribué au succès de cette initiative et sont énumérés ci-dessous :

Rendement global du Portefeuille

Engagement d'obtenir des résultats : promouvoir le bien-être et l'autonomie des clients à titre de membres actifs de leur collectivité.

1. Rationalisation du processus de pension

Contexte : Cette initiative découle du succès du projet de réforme des pensions, qui a été mis en oeuvre afin de permettre au Portefeuille de réduire les délais de traitement des demandes de pension d'invalidité. La réduction de ces délais permet de verser plus rapidement les pensions. Même si la réforme des pensions et la rationalisation du processus de pension ne sont plus considérées comme des initiatives stratégiques, le Portefeuille maintient son engagement de fournir des services de qualité et d'améliorer sans cesse le processus de pension et d'appel.

Rendement : Les projets de rationalisation ont permis de respecter l'engagement pris envers les clients de réduire les délais de traitement des demandes de pension d'invalidité de 50 % entre le mois de septembre 1995 et le mois de septembre 1997. En fait, les délais de traitement moyens, pour l'ensemble du programme des pensions, ont été réduits de 68 % au cours de cette période. La réduction des délais de traitement a été de plus de 50 % à tous les niveaux du processus de pension. Ce succès est encore plus significatif quand on considère que le nombre de nouvelles demandes a augmenté d'environ 30 %.

On compare ci-dessous les délais de traitement au cours de la période de cette initiative.

| Étape du processus de pension | Délais de traitement en septembre 1995 | Délais de traitement en septembre 1997* | Délais de traitement en mars 1998** |
|-------------------------------|--|---|-------------------------------------|
| Premières demandes | 18 mois | 5.7 mois | 5.0 mois |
| Révisions | 12 mois | 3.6 mois | 4.1 mois |
| Appels | 8 mois | 3.5 mois | 4.0 mois |
| Compensations spéciales | 4 mois | 1.6 mois | 1.6 mois |

* Calculés selon une moyenne mobile de trois mois au mois de septembre 1997.
 ** Calculés selon une moyenne mobile de trois mois au mois de mars 1998.

Tableau 1 – Engagements visant les principaux résultats

Anciens Combattants Canada (ACC)

| pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes : | | seront démontrés par : | | réalisation rapportée dans : | |
|---|--|---|--|------------------------------|--|
| la promotion du bien-être et de l'autonomie des clients à titre de membres actifs de leur collectivité | | la prestation de services et avantages justes fournis au moment opportun et basée sur une approche du service axé sur le client | | Pages 12 à 16 | |
| des programmes qui répondent aux besoins changeants des clients | | l'établissement de partenariats et d'alliances en vue de soulever les capacités et d'améliorer les services | | Pages 16 à 18 | |
| la réduction de 50 pour cent des délais de traitement des demandes de pension d'invalidité en deux ans | | la limitation des coûts des soins de santé | | Pages 27 à 30 | |
| l'amélioration des efforts pour l'achat collectif vis-à-vis les services et les produits relatifs aux médicaments | | d'ordonnance, les soins de la vue et les soins dentaires par l'entremise de la coordination des soins de santé | | Page 19 | |
| l'évaluation du rendement en comparaison aux normes de service | | le transfert du dernier hôpital ministériel | | Pages 22 et 23 | |
| la perpétuation du souvenir des réalisations et des sacrifices des anciens combattants | | l'élaboration de programmes d'éducation et de sensibilisation | | Page 16 | |
| l'expansion de l'utilisation de la technologie | | | | Pages 31 et 32 | |

Le tableau précédent présente la base sur laquelle repose l'évaluation du rendement au Portefeuille : les engagements visant les principaux résultats sont les indicateurs décisifs dans l'évaluation du rendement. Le premier engagement porte sur le rendement global et est traité dans les initiatives stratégiques. Le deuxième vise le rendement des secteurs d'activités et est traité dans la partie sur les secteurs d'activités. Enfin, les particularités du dernier engagement sont traitées dans la partie sur les initiatives stratégiques et dans la partie sur les secteurs d'activités.

Le présent rapport marque le passage de l'ancienne structure [celle du Cadre du plan opérationnel (CPO)] à la nouvelle structure [celle de la Structure de planification, de rapports et de responsabilisation (SPRR)], constituée de secteurs d'activités et de gammes de services. Même si le Rapport des plans et priorités de 1997-1998 a été préparé à partir de l'ancienne structure, les données sur le rendement de cet exercice, contenues dans le présent rapport, reflètent la nouvelle structure (SPRR).

Cette étude, effectuée par la Direction générale de la Vérification et de l'Évaluation, a permis d'élaborer un cadre d'évaluation des résultats applicable aux secteurs d'activités et aux gammes de services du Portefeuille. Ce cadre établit dans ses grandes lignes les activités d'évaluation associées aux principaux résultats que devraient obtenir, sur une période de trois ans à partir de l'exercice 1998-1999, les différents secteurs d'activités et gammes de services. Ce cadre servira de base à l'évaluation du rendement des secteurs d'activités dans le prochain Rapport sur le rendement du Ministère. On devrait pouvoir observer une amélioration constante dans les rapports futurs sur le rendement, à mesure que les gestionnaires à tous les niveaux se familiariseront avec le processus d'évaluation et de publication des résultats et que le cadre de gestion des résultats se développera.

Afin de mettre en contexte l'évolution de la nouvelle structure des secteurs d'activités, nous avons préparé le tableau qui suit, qui illustre le passage du CPO à la SPRR :

Figure 2 – Concordeance CPO/SPRR

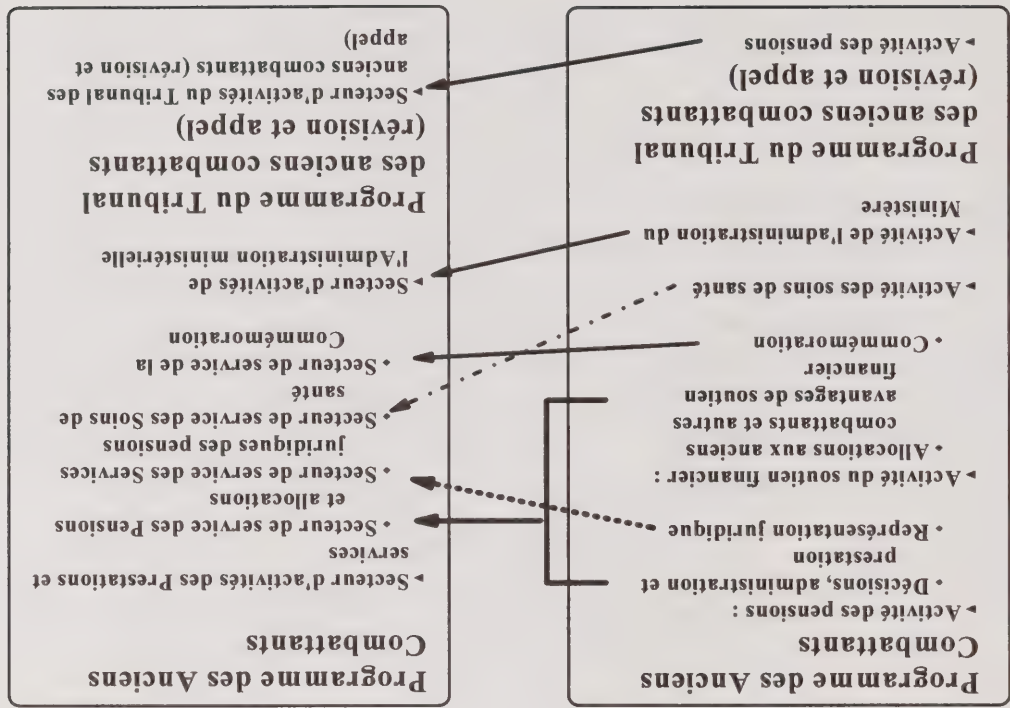
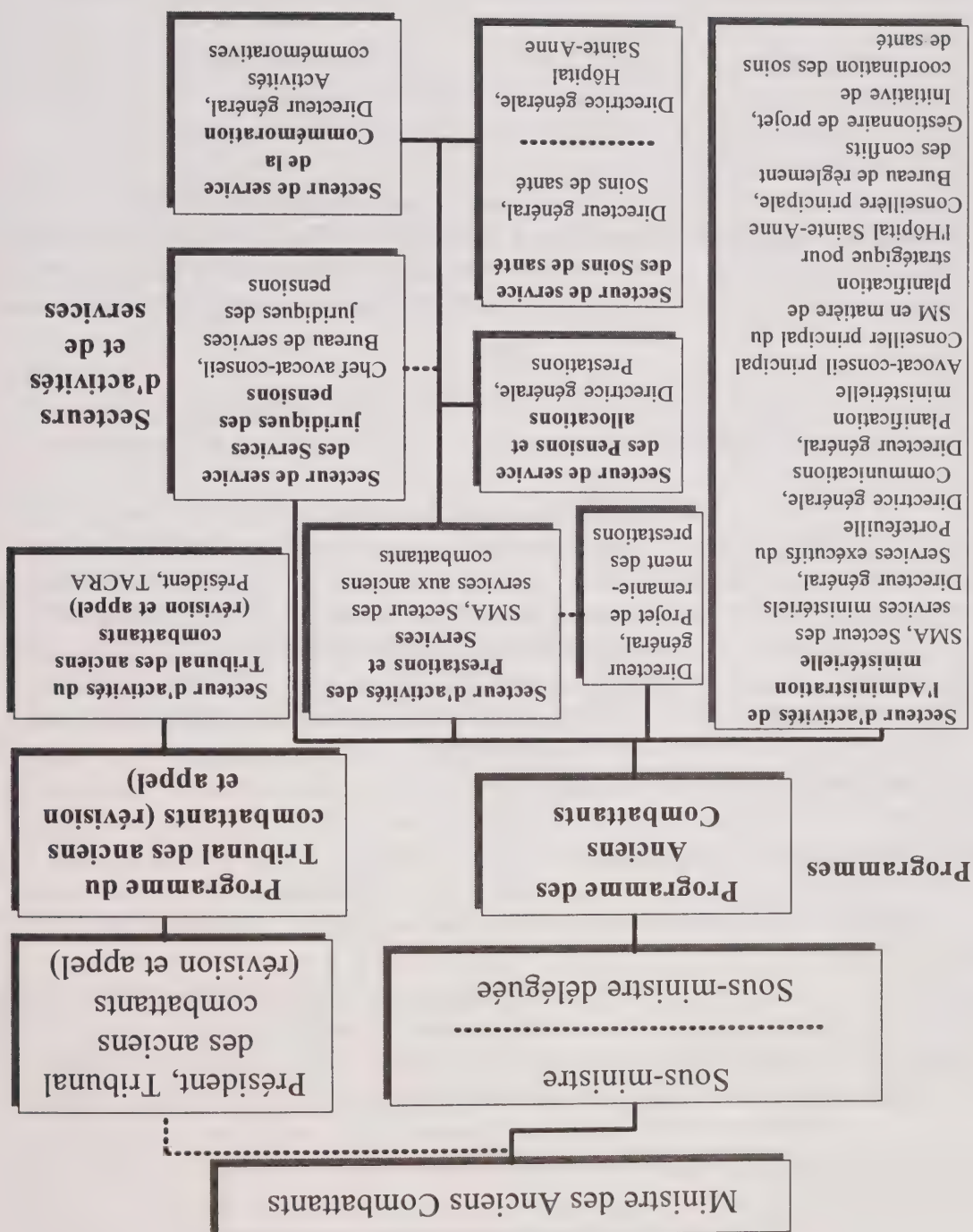


Figure 1 – Organigramme du portefeuille des Anciens Combattants (selon la Structure de planification, de rapports et de responsabilisation)



Gestion de l'information; les services de Soutien de la gestion; la Vérification et l'Évaluation; et les Services de sécurité. Ces fonctions assurent la gestion et le soutien administratif qui permettent à l'organisme d'adopter une ligne de conduite, de gérer le changement et d'évaluer le rendement.

Les prestations et services offerts par ACC sont exécutées par l'entremise d'une organisation décentralisée qui comprend une administration centrale à Charlottetown, le bureau de la Capitale nationale à Ottawa, et un réseau de bureaux régionaux et de bureaux qui desservent les clients à travers le Canada. Le Ministère dirige aussi un hôpital à Ste-Anne-de-Bellevue, au Québec, ainsi que des monuments commémoratifs de champ de bataille en Europe.

- **Le programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) est dirigé par le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) [TACRA] et ne comporte qu'un secteur d'activités : les révisions et les appels des clients. Le TACRA révisé toute décision avec laquelle n'est pas d'accord un ancien combattant ou une autre personne et qui a été rendue par Anciens Combattants Canada en ce qui a trait aux pensions d'invalidité; il entend également les appels interjetés par les personnes qui ne sont pas d'accord avec la décision du comité de révision du Tribunal. De plus, le TACRA entend les appels de dernière instance portant sur les allocations d'ancien combattant et interjetés par les personnes qui ne sont pas d'accord avec la décision rendue par Anciens Combattants Canada. Le Tribunal interprète aussi la Loi sur les pensions, la Loi sur les avantages liés à la guerre pour les anciens combattants de la marine marchande et les civils, la Loi sur les allocations aux anciens combattants, et autres lois connexes.**

La prestation des services du TACRA est exécutée par l'entremise d'une organisation centrale à Charlottetown; toutefois, les auditions se tiennent en différents endroits au pays.

L'administration du Portefeuille est coordonnée par l'intermédiaire des bureaux du sous-ministre (ACC) et du président (TACRA) qui collaborent à des questions qui touchent l'ensemble du Portefeuille. La figure à la page 8 représente la structure des secteurs d'activités et des programmes du Portefeuille.

Le transfert de l'Hôpital Sainte-Anne à la province présente aussi des défis puisqu'il faut garantir aux clients anciens combattants l'accès prioritaire aux programmes et aux lits de l'hôpital et l'accès possible à d'autres lits du système de soins de longue durée de la province plus près de leur lieu de résidence. Il faut aussi négocier, au nom des employés, des conditions de travail semblables aux conditions actuelles et le meilleur niveau de continuité de l'emploi possible.

Il y a un autre défi qui ne concerne pas la santé physique ou les prestations financières, c'est-à-dire la perpétuation du souvenir des réalisations et du sacrifice de nos "clients". Les Canadiens et les Canadiennes ne sont pas portés à célébrer publiquement ces réalisations, et les jeunes Canadiens connaissent souvent mal l'histoire militaire de leur pays; cela contribue à la difficulté de respecter ce volet de l'énoncé de mission du Portefeuille.

Organisation du Portefeuille

Programmes et secteurs d'activités

En 1997-98, le portefeuille des Anciens Combattants offrait deux programmes.

- **Le programme des Anciens Combattants**, dirigé par Anciens Combattants Canada (ACC), comprend dorénavant deux secteurs d'activités : avantages et services; et administration ministérielle. Le secteur d'activités des avantages et des services a été divisé en quatre secteurs de services :

- 1) Pensions et allocations
- 2) Services juridiques des pensions
- 3) Soins de santé
- 4) Commémoration

ACC fournit, par l'entremise de ces secteurs de services, un large éventail d'avantages et de services aux anciens combattants, aux civils admissibles et aux personnes à leur charge. Mentionnons, entre autres : renseignements, conseils, aide juridique, évaluation des besoins en matière de soins de santé, décisions concernant les demandes de pension et d'allocation, administration et paiement des prestations, aide à l'inhumation et aux funérailles, ainsi que l'organisation des événements spéciaux et l'octroi de subventions pour perpétuer le souvenir des morts de la guerre et d'autres personnes qui ont servi le Canada lors d'autres périodes de conflit armé.

Le secteur d'activités de l'administration ministérielle regroupe les opérations ministérielles des bureaux du sous-ministre adjoint des Services ministériels, du règlement des conflits et de l'Accès à l'information et de la Protection des renseignements personnels, ainsi que les Services exécutifs du Portefeuille (incluant les lois et les règlements); les Communications; la Planification ministérielle; les Finances (y compris la gestion des biens immobiliers); Ressources humaines;

Les défis

4. Examen des besoins en soins de santé des anciens combattants
5. Limitation des coûts du portefeuille des Anciens Combattants
6. Organismes d'anciens combattants
7. Initiative de coordination des soins de santé (ICSS)
8. Cession de l'Hôpital Sainte-Anne
9. Partenariat dans l'économie du savoir (PES)

La clientèle d'Anciens Combattants comprend les personnes qui ont servi le Canada en temps de guerre et dans le cadre d'opérations de maintien de la paix et leurs familles ainsi que d'autres civils admissibles. À la fin de mars 1998, la population des anciens combattants au Canada était estimée à 434 000, dont environ 42 000 étaient des femmes. Au Canada, un homme sur cinq âgé de 65 ans et plus en 1997-1998 était un ancien combattant. Pendant cette même période, les anciens combattants étaient âgés de 76 ans en moyenne.

Ces chiffres représentent la population totale en puissance des anciens combattants admissibles à des prestations et aux services fournis par le portefeuille des Anciens Combattants. En 1997-1998, environ 217 000 clients recevaient des prestations directes. De ce nombre, environ 121 000 étaient des anciens combattants, 70 500 étaient des survivants et des personnes à charge des anciens combattants, et 25 500 étaient des anciens membres des Forces canadiennes.

La plupart de nos clients anciens combattants sont à présent âgés de plus de 65 ans et leurs besoins sont maintenant davantage reliés aux problèmes du vieillissement, notamment aux troubles de santé chroniques, à la fragilité et à la perte de mobilité. À mesure qu'ils avancent en âge, de nombreux anciens combattants deviennent plus vulnérables et dépendants d'autres personnes comme leurs proches, leurs amis et les organismes et établissements communautaires. À court terme, plus ils avanceront en âge plus ils auront besoin de services de soins de santé. À plus long terme, ils auront davantage besoin d'établissements de soins de longue durée.

Pour aider à relever ce défi, on a identifié comme priorité principale la promotion de la santé. Une approche nationale mettant l'accent sur le maintien de l'autonomie, la prévention des maladies et l'amélioration de la santé et de la qualité de vie sera adoptée en partenariat avec d'autres paliers de gouvernement et des organismes non gouvernementaux.

Un autre défi a trait à la nécessité d'améliorer le temps de traitement des demandes de pension à tous les niveaux du processus des pensions. À mesure que les anciens combattants vieillissent et que les invalidités liées au service militaire deviennent plus apparentes, le temps de traitement des demandes de pension se révèle un élément essentiel d'un service au client de qualité.

L'objectif du **programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)** est d'offrir aux anciens combattants, aux anciens membres et aux membres actuels des Forces canadiennes, à certains civils et/ou aux personnes à leur charge un système de révision et d'appel qui fasse en sorte qu'ils reçoivent la totalité des avantages auxquels ils ont droit aux termes de la *Loi sur les pensions*, de la *Loi sur les allocations aux anciens combattants*, de la *Loi sur les avantages liés à la guerre pour les anciens combattants de la marine marchande et les civils* et des lois connexes.

Les textes de lois se rapportant au mandat du Portefeuille figure à la page 50 sous la rubrique *Lois appliquées et règlements connexes*, à la partie VI.

Les initiatives stratégiques

Le rendement d'Anciens Combattants est évalué par rapport à ses activités principales, lesquelles découlent de l'énoncé de mission du Portefeuille, à savoir fournir aux clients des avantages et des services dans le domaine des indemnités, de la défense des droits, des soins de santé et de la commémoration. Ces activités sont réalisées par le biais de quatre secteurs de services faisant partie du secteur d'activités des avantages et services. Ces quatre secteurs de services permettent d'offrir des services de façon uniforme et équitable dans tout le pays en s'appuyant sur le secteur d'activités du Ministère qui fournit une infrastructure administrative axée sur une technologie et des méthodes de travail habilitantes.

La direction supérieure a mis en oeuvre un ensemble d'initiatives stratégiques, basées sur les thèmes généraux et ayant pour but de répondre aux besoins aussi bien de la clientèle que de l'organisation. Les initiatives découlant de ces activités principales constituent des éléments essentiels du leadership stratégique au sein du Portefeuille. Ces initiatives stratégiques contribuent à la réalisation d'objectifs au Portefeuille de remplir sa mission et son mandat et de respecter ses engagements d'obtenir des résultats en ce qui concerne le bien-être et l'autosuffisance des clients.

Ces initiatives, qui ont pour but de mettre l'organisation dans une position stratégique avantageuse pour l'avenir, sont basées essentiellement sur des thèmes généraux comme l'établissement de partenariats, l'accroissement des capacités de façon à pouvoir répondre plus efficacement aux besoins changeants des clients ainsi que le renouvellement des systèmes et des méthodes de gestion afin de permettre au personnel d'utiliser efficacement ses compétences et ses connaissances. Le Portefeuille a mis en oeuvre, au cours du dernier exercice, les neuf initiatives stratégiques suivantes :

1. Rationalisation du processus de pension
2. Renouveau administratif :
 - 2.1 Projet de remaniement des prestations (PRP)
 - 2.2 Initiative pour un service axé sur le client (ISAC)
 - 2.3 Examen de l'infrastructure des services ministériels (EISM)
3. Commémoration

Le portefeuille des Anciens Combattants comprend Anciens Combattants Canada (le Ministère) et le Tribunal des anciens combattants (révision et appel). Durant l'exercice 1997-98, le Portefeuille a créé des secteurs d'activités et de services afin de répondre aux besoins de la Structure de planification, de rapports et de responsabilisation (SPRR). Trois secteurs d'activités remplacent dorénavant les quatre activités de l'ancien Cadre du plan opérationnel (CPO).

Mandat et mission

Le mandat d'**Anciens Combattants Canada (ACC)** est de répondre aux besoins des Canadiens qui ont servi leur pays en temps de guerre et lors d'opérations de maintien de

la paix, et d'honorer la mémoire de ceux qui ont alors donné leur vie. Le programme du Portefeuille est autorisé en vertu de la *Loi sur le ministère des Anciens Combattants*, de 16 autres lois du Parlement et de 32 séries de règlements et de décrets. Le ministre des Anciens Combattants est responsable devant le Parlement pour le programme des Anciens Combattants.

Le mandat du **Tribunal des anciens combattants (révision et appel) [TACRA]**, en ce qui a trait à la compétence exclusive pour réviser toute décision rendue en vertu de la *Loi sur les pensions*, de la *Loi sur les allocations*

L'énoncé de mission du portefeuille des Anciens Combattants :
Offrir aux anciens combattants, aux civils admissibles et à leurs familles des avantages et des services auxquels ils ont droit, favoriser leur bien-être et leur autonomie au sein de la collectivité et perpétuer dans la mémoire de tous les Canadiens le souvenir de leurs réalisations et des sacrifices qu'ils se sont imposés.

aux anciens combattants ou toute autre loi adoptée par le Parlement, et statuer sur toute question liée à la demande de révision et d'appel, découle de la *Loi sur le Tribunal des anciens combattants (révision et appel)*. Le président du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Anciens Combattants.

Cadre de fonctionnement

Objectifs

L'objectif du **programme des Anciens Combattants** est de fournir l'appui nécessaire au bien-être physique, mental, social et financier des anciens combattants, des personnes à leur charge ainsi que des autres personnes admissibles.

Il me fait plaisir de présenter au Parlement du Canada le rapport de rendement du portefeuille des Anciens Combattants pour l'exercice ayant pris fin le 31 mars 1998.

Alors que tous les Canadiens s'apprentent à aborder le nouveau millénaire, les anciens combattants du Canada peuvent être fiers du siècle qui tire à sa fin. Durant cette période marquée par la Première Guerre mondiale, par la Seconde Guerre mondiale, par la guerre de Corée, par la guerre du Golfe, ainsi que par maintes opérations de maintien de la paix un peu partout dans le monde, ils ont répondu avec constance à l'appel de la patrie. Si nous pouvons aborder l'avenir dans la

paix et la prospérité, c'est en grande partie grâce à leurs sacrifices. Une responsabilité imposante nous incombe : celle de veiller à ce que cet héritage ne soit jamais perdu ou oublié. À Anciens Combattants Canada, nous oeuvrons de concert avec les organisations d'anciens combattants afin de nous assurer que l'histoire de ces hommes et de ces femmes soit connue des Canadiens et, en particulier, des jeunes.

Notre mandat est très simple : prendre soin de ceux et de celles qui ont pris soin de nous. Notre mission consiste donc à satisfaire les besoins changeants de nos clients et de leurs familles – besoins qui évoluent sans cesse. À cette fin, nous avons mis en oeuvre un certain nombre d'initiatives stratégiques qui permettront de maintenir et d'améliorer la qualité des services fournis à tous nos clients. L'un des accomplissements que nous avons brillamment réussi – et que j'ai grand plaisir à signaler – a été de rationaliser le processus de pension. Nous avons non seulement atteint mais dépassé notre objectif, qui était de réduire de moitié les délais de traitement. En effet, les délais de traitement d'une demande de paiement (y compris les appels) ont été réduits de 68 p. 100. Ce succès est encore plus significatif quand on considère que le nombre de nouvelles demandes a augmenté de plus de 30 p. 100 entre le mois de septembre 1995 et le mois de septembre 1997.

Les données contenues dans le présent document reflètent ce qui a été réalisé au cours de l'exercice 1997-1998. J'espère que nous pourrions continuer sur cet élan au cours des prochaines années.

L'honorable Fred J. Mifflin



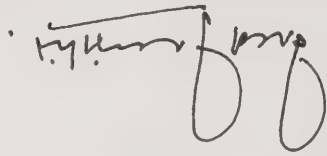
Table des matières

| | |
|---|----|
| Partie I : Le message du Ministre | 1 |
| Partie II : Aperçu du Portefeuille | 3 |
| Mandat et mission | 3 |
| Cadre de fonctionnement | 3 |
| Organisation du Portefeuille | 6 |
| Partie III : Rendement du Portefeuille | 11 |
| Rendement global du Portefeuille | 12 |
| Rendement des secteurs d'activités | 22 |
| Partie IV : Rendement financier | 37 |
| Aperçu du rendement financier | 37 |
| Partie V : Groupement des rapports | 45 |
| Développement durable | 45 |
| Initiatives de réglementation | 47 |
| Partie VI : Autres renseignements | 49 |
| Personnes-ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires et sites Web | 49 |
| Lois appliquées et règlements connexes | 50 |
| Index | 53 |

Anciens Combattants

Rapport ministériel sur le rendement

Pour la
période se terminant
le 31 mars 1998



L'honorable Fred J. Mifflin
Ministre des Anciens Combattants

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une motion afin de répartir, dans le cadre d'un projet pilote, le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget principal des dépenses* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*.

Cette décision découle des engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses. Cette démarche vise à mieux cibler les résultats, à rendre plus transparente l'information fournie et à moderniser la préparation de cette information.

Cette année, le rapport d'autonomie sur le rendement comprend 80 rapports ministériels sur le rendement ainsi que le rapport du gouvernement intitulé *Une gestion axée sur les résultats*. **Ce Rapport ministériel sur le rendement**, qui couvre la période se terminant le 31 mars 1998, porte sur une responsabilisation axée sur les résultats en signalant les réalisations par rapport aux attentes en matière de rendement et aux engagements en matière de résultats énoncés dans la *Partie III du Budget principal des dépenses* ou le projet pilote de *Rapport sur les plans et priorités* pour 1997-1998. Les principaux engagements en matière de résultats pour l'ensemble des ministères et organismes sont aussi inclus dans *Une gestion axée sur les résultats*.

Il faut, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et soumettre un rapport équilibré sur les réalisations. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessitent un travail soutenu dans toute l'administration fédérale.

Le gouvernement continue de perfectionner et de mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découle de l'expérience acquise, les utilisateurs fournissant au fur et à mesure des précisions sur leurs besoins en information. Les rapports sur le rendement et leur utilisation continueront de faire l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins actuels et en évolution du Parlement.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/tkey.html>
Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Secteur de la planification, du rendement et des rapports
Secrétariat du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042
Télécopieur : (613) 957-7044

Présentation améliorée des rapports au Parlement Document pilote

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 1998

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Editions du gouvernement du Canada — TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/16-1998
ISBN 0-660-60681-X





Anciens Combattants Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 1998

Canada

CA1
FN
E77



Gover
Public

Western Economic Diversification Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 1998



Canada

Improved Reporting to Parliament Pilot Document

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 1998

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/78-1998

ISBN 0-660-60744-1



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing on a pilot basis what was known as the annual *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*.

This initiative is intended to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament. This involves sharpening the focus on results, increasing the transparency of information and modernizing its preparation.

This year, the Fall Performance Package is comprised of 80 Departmental Performance Reports and the government's "*Managing For Results*" report.

This ***Departmental Performance Report***, covering the period ending March 31, 1998, provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the department's *Part III of the Main Estimates* or pilot *Report on Plans and Priorities* for 1997-98. The key result commitments for all departments and agencies are also included in *Managing for Results*.

Results-based management emphasizes specifying expected program results, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and reporting on achievements in a balanced manner. Accounting and managing for results involve sustained work across government

The government continues to refine and develop both managing for and reporting of results. The refinement comes from acquired experience as users make their information needs more precisely known. The performance reports and their use will continue to be monitored to make sure that they respond to Parliament's ongoing and evolving needs.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

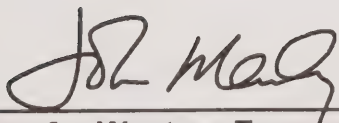
Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Planning, Performance and Reporting Sector
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044

THE DEPARTMENT OF WESTERN ECONOMIC DIVERSIFICATION

Performance Report

For the period ending March 31, 1998

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Joe May", is positioned above a horizontal line.

Minister for Western Economic Diversification

Table of Contents

| | PAGE |
|--|------|
| Executive Summary | 1 |
| Key Results Commitments | 3 |
| Minister's Message | 4 |
| Secretary of State message | 5 |
| I Departmental Overview | |
| • Mandate, Vision, Mission | 7 |
| • Operating Environment | 7 |
| • Objectives and challenges | 9 |
| • Departmental Organization | 10 |
| • Capital Services | 11 |
| • Information Services | 11 |
| • Targeted Business Services | 11 |
| • Service Partnerships | 11 |
| • Strategic Initiatives and Special Projects | 11 |
| • National Programs | 11 |
| • Legacy Programs | 12 |
| II Departmental Performance | |
| • Key Results Commitments | 13 |
| • Performance Expectations | 14 |
| • Performance Accomplishments | 16 |
| • Performance highlights | 16 |
| • Detailed Performance Accomplishments by Business | |
| Line/Core Program Area | 17 |
| • Capital Services | 19 |
| • Information Services | 20 |
| • Targeted Business Services | 21 |
| • Services Partnerships | 22 |
| • Strategic Initiatives and Special Projects | 23 |
| • National Programs | 24 |
| • Legacy Programs | 25 |
| • Year 2000 Readiness | 25 |

| | |
|--|----|
| III Financial Performance | |
| • Overview | 27 |
| • Summary of Voted Appropriations | 27 |
| • Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending | 28 |
| • Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending | 28 |
| • Revenues to the Consolidated Revenue Fund (CRF) | 29 |
| • Statutory Payments | 30 |
| • Transfer Payments | 30 |
| • Contingent Liabilities | 32 |
| Legislation Administered | 33 |
| IV Consolidated Reporting | |
| • Sustainable Development | 33 |
| WD Contacts | 35 |

Executive Summary

In 1987, Western Economic Diversification (WD) was created by the federal government to develop and diversify the economy of western Canada. For the first seven years, the department's primary activity was offering repayable contributions to businesses that were diversifying the economy, helping with industry-wide initiatives, and advocating the interests of western Canada in the federal system.

In 1995, in response to the federal Program Review exercise, WD adopted a new focus. It redefined its vision of economic development, eliminated direct assistance to business, and took on the challenge of finding new ways to develop and diversify the western economy. WD has come a long way in meeting that challenge.

The department's vision is to be a leader in delivering integrated government service to small and medium sized business in western Canada. In three years, the department created eight core program areas that provide numerous ways of helping clients. Whether the need is access to capital, business counseling, mentoring, hiring skilled new employees, or gaining a voice in Ottawa, WD is there to help small business and western Canadians.

Today, WD is all about helping the people of western Canada become part of a growing and diversified economy: it's about the Aboriginal entrepreneur looking to start a small business in Hudson Bay, Saskatchewan; it's about the young woman in Calgary getting her first job in her chosen field of science and technology; it's about the francophone businessman in Saint Boniface working to expand his business, and it's about the company in Vancouver that wants assistance in exporting its products. WD is delivering on the Government's commitments from the Throne Speech. It is addressing Government priorities in partnering with aboriginal communities, in creating jobs for young Canadians, in helping rural communities innovate and adopt technology, and in helping Canada build a better export base.

Through the 100 offices of the **Western Canada Business Service Network**, WD partners with provincial/municipal governments, the voluntary and private sectors to ensure that western Canadians - in urban, rural and remote communities - have access to federal programs and services. Through the activities and programs of the network, jobs are being created. Last year, over 8,000 jobs were created for: young people through the International Trade Personnel Program and the First Jobs in Science and Technology Program, for women entrepreneurs through the Women's Enterprise Initiatives, and for rural men, women, young people and aboriginal Canadians through the Community Futures Development Corporations.

Through the network, Canadians are accessing the capital they need to start and grow small businesses. To date, WD's 14 loan investment funds have resulted in financial institutions across the west making over 300 loans totaling over \$100 million to small businesses and entrepreneurs. This is augmented by funding extended by the Community

Futures Development Corporations and the Women's Enterprise Centers which added another \$60 million to the capital pool accessed by western Canadians.

And when it comes to people needing business information 10,000 "hits" per month are recorded on the WD Web Site. Over 18,000 people were given help to prepare business plans which contributed to growing the number of small businesses in western Canada.

WD responds to the needs of western Canadians on behalf of the federal government. WD's effectiveness lies in its capacity to identify economic priorities and respond quickly and efficiently. The department's performance during the Red River valley flood is one example of its ability to adapt and deliver under pressure. In 1997 WD helped over 2,000 small businesses and farm operators restart their operations with over \$9 million in accountable advances. And through the Infrastructure Works Program, 29,000 short term jobs were created for western Canadians in four years.

In addition, WD is working to operate more efficiently and effectively. Internally, WD has refined its service delivery systems by developing processes and systems which measure client and staff satisfaction.

Table A
Key Results Commitments

| to provide Canadians with : | to be demonstrated by : | document reference: |
|---|--|--|
| Economic development programs for western communities | <ul style="list-style-type: none"> • New economic development programs in partnership with: provincial governments, urban municipalities, communities, and strategic client groups. • Economic impact of programs and partnerships | III.D.1 to III.D.7 |
| Service to small business and entrepreneurs through innovative partnerships and client centered service | <ul style="list-style-type: none"> • Jobs created, new business opportunities found • Achievement of client service standards • Client satisfaction rates • Trend in numbers of small and medium sized exporters • Degree of geographic coverage by an Integrated Service Delivery Network points (including Canada Business Service Centers, Community Futures Development Corporations and Women's Enterprise Centers) • Degree of target group coverage (e.g. youth, francophones, women, etc.) | III.C III.D.3 III.D.4 III.D.5 |
| Capital for small businesses and entrepreneurs | <ul style="list-style-type: none"> • Small business start-ups, growth rates, and longevity • Delivery efficiency • Client satisfaction rates • Utilization rates • Degree of coverage in rural areas, key growth industries and technology sectors | III.D.1 |
| Help from the federal government in times of crisis | <ul style="list-style-type: none"> • Westerners' response to flood assistance (client satisfaction) • The normalization of activities in areas affected by disaster • Jobs created through economic restructuring | III.C III.D.6 |
| Representation of western interests in national decision making | <ul style="list-style-type: none"> • New procurement opportunities afforded to western Canadian business • Reflection of western interests in Canada's international and domestic policies (environment, etc.) | III.D.6 |

Minister's Message

Canada is well positioned to be a leader in the new emerging global knowledge-based economy. Our government is working with the private sector to address the challenges in making the transition to this economy. By focussing on the challenges of a competitive 21st century economy, we can turn Canada's potential into reality and create jobs and wealth for our citizens. The Industry Portfolio, bringing together 13 departments and agencies with complementary goals and objectives, plays an important role in helping Canadians achieve this vision.

In 1997-98, the Industry Portfolio focussed on three areas of activity - each crucial for our economic success - now and into the next century:

- promoting innovation through science and technology;
- assisting businesses to grow by providing information, advice and financing support; and
- ensuring a fair, efficient and competitive market place.

The Portfolio members' Performance Reports collectively illustrate how the Portfolio is making a contribution toward the realization of these objectives.

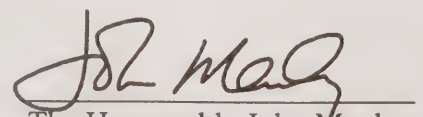
I am pleased to present the *Performance Report* for Western Economic

Diversification (WD) for the fiscal year ending March 31, 1998. In the *1997-98 Estimates Part III*, WD articulated its strategic objectives and described how its plans for the fiscal year would contribute to their realization. This report sets out WD's accomplishments against those plans and shows the contribution WD is making to Portfolio and government-wide objectives.

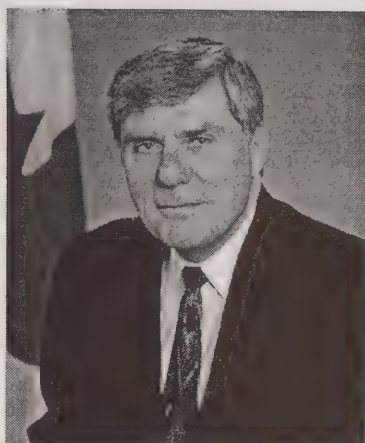
The 13 Industry Portfolio members are ...

Atlantic Canada Opportunities Agency
Business Development Bank of Canada*
Canadian Space Agency
Competition Tribunal
Copyright Board
Canada Economic Development for Quebec Regions
Industry Canada
National Research Council Canada
Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada
Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
Standards Council of Canada*
Statistics Canada
Western Economic Diversification Canada

**Not required to submit Performance Reports*



The Honourable John Manley



Ron J. Duhamel
Secretary of State
Western Economic Diversification Canada

Since 1987, the Department of Western Economic Diversification (WD) has worked closely with the people of Western Canada – with women, persons with disabilities, youth, Aboriginal people, community and industry leaders, and entrepreneurs – to build a stronger West and a stronger Canada.

In the 10 years since inception, this small Department has been a significant player in the economic development and diversification of the West and proved that government can convert good intentions into concrete results. However in 1995, WD initiated a reorganization to become more client-service oriented, responsive and business-like in its operations.

Its redirection began by rationalizing and reorganizing its operations from the ground up. Over the last three years, WD focused on streamlining its processes and coordinating economic development investments and efforts between the federal government and four western provinces.

Serving as its blue print for change was a new mission that focused on developing and strengthening partnerships to provide increased access to integrated services and information critical to the success of small- and medium-sized businesses and entrepreneurs, as well as representing the economic interests of Western Canada in Ottawa.

WD has also worked to develop and offer new programs that are creative and relevant to the needs of western Canadians. By focusing its resources on bridging the gaps in services that often prevent the growth and expansion of start-up or early stage businesses, WD has helped Western Canada outpace all other regions in small business growth. By offering a range of targeted business services, capital services and special initiatives, WD has helped foster a positive climate allowing small businesses in knowledge and export-based industries to grow and expand.

WD's broad network of partnerships and its close relationships with the private sector and other levels of government provide it with the knowledge and experience it needs to deliver its mandate. WD has partnered with provincial and municipal governments, community organizations, and the not-for-profit sector to create the Western Canada Business Service Network (WCBSN). Through the WCBSN, WD has been able to leverage the its limited financial and human resources to extend its programming to virtually every urban and rural community in the West.

Today, the WCBSN offers over 100 points of service consisting of 95 Community Futures Development Corporations, four Women's Enterprise Centres, four Canada Business Service Centres and WD's four regional and two satellite offices. Over 1,000 volunteers are part of the network and give their time and talents to help foster the growth and prosperity of their communities.

As well as fueling the growth of small businesses across the West, WD continues its reputation for excellence for leading and coordinating federal economic initiatives in Western Canada. As well as implementing a number of initiatives in support of the national agenda, WD plays an important role in addressing key economic and community development challenges across the four provinces.

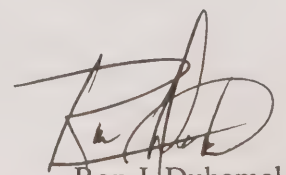
From its assistance to those devastated by the massive floods in Manitoba's Red River Valley during the Spring of 1997 to WD's assistance to displaced fishers affected by the changes in the West Coast Salmon fishery, the Department has proven itself as a truly responsive organization when western Canadians need them most.

WD is also leading the development of Western Economic Partnership Agreements (WEPA) with the provinces to enhance federal and provincial investments in economic development initiatives across the West. While WD is negotiating similar agreements with Saskatchewan, British Columbia and Manitoba, Alberta is the first province to sign an agreement that will direct \$40 million over the next five years into new economic development projects related to energy, agriculture, forestry, high-technology and telecommunications

The Department is also working to ensure all western Canadians share in the opportunities of a growing economy, with special attention to women, youth, persons with disabilities, Aboriginal peoples and the western francophone community. In Saskatchewan, WD provided a \$5 million contribution to the Saskatchewan Indian Federated College to provide First Nation people the opportunities to further develop their learning potential. In Manitoba, WD provided a \$950,000 repayable contribution to help launch the Aboriginal Business Development Centre in Winnipeg and promote entrepreneurship for urban aboriginal people in the city. WD offers a number of programs to help rural disabled entrepreneurs pursue their dreams of self-employment as well as assist communities and small businesses in employing young interns and post secondary graduates.

WD is also active in promoting linguistic duality in the West by providing western francophones the tools needed to ensure the sustainable economic development of their communities. In British Columbia, WD is supporting the establishment of an economic development society called the *Société de développement économique de la Colombie-Britannique*. Under the Francophone Economic Development Initiative in Manitoba, WD is also supporting the *Conseil de développement économique des municipalités bilingues de Manitoba* to assist with further economic development of bilingual municipalities in the province.

I am proud and confident that Western Economic Diversification will continue to develop and offer programs that are creative and relevant to the needs of western Canadians. As the new millennium approaches, WD's ability to build creative partnerships between the private and public sectors will become increasingly important to further develop and diversify the western economy and build a stronger West and stronger Canada.



Ron J. Duhamel
Secretary of State

Western Economic Diversification

II - Departmental Overview

II.A: Mandate, Vision and Mission

Western Economic Diversification (WD) is mandated by legislation to:

- promote the development and diversification of the western Canadian economy;
- coordinate federal economic activities in the West; and
- reflect western Canadian interests in national decision making.

WD’s key objectives for 1997-98 flow from priorities articulated in the 1996 Speech from the Throne, which outlined, in particular, the government’s plan for “A Strong Economy”, including ensuring opportunities through the “Jobs and Growth Agenda”. The Jobs and Growth Agenda comprises four objectives:

- creating a climate in which SMEs can prosper;
- encouraging the development and application of new technologies;
- enhancing economic opportunities for Canada’s youth; and
- increasing the number of western businesses involved in international trade.

II.B.1: Operating Environment

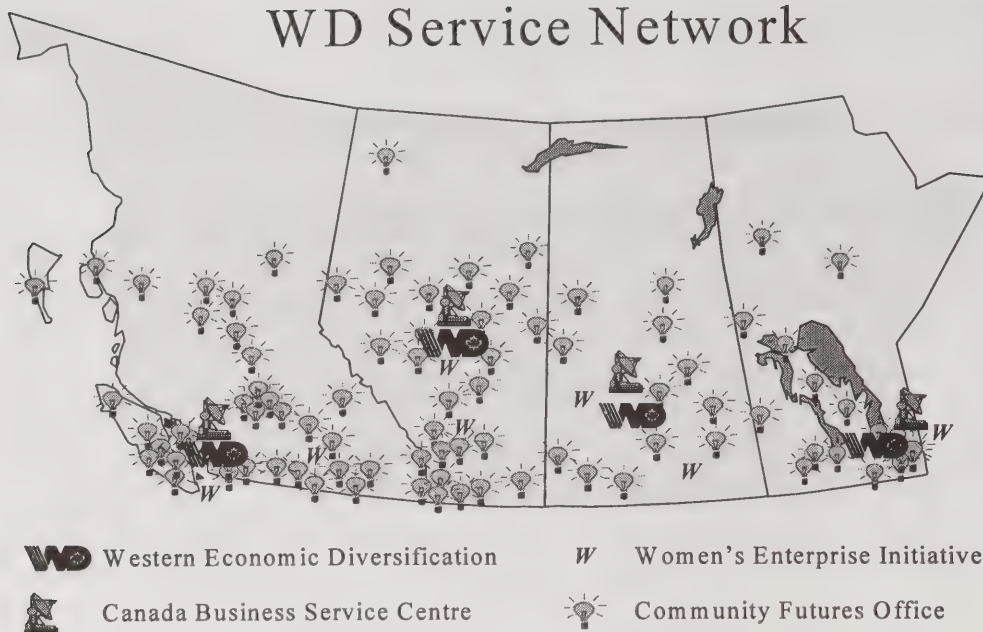
The Minister of Industry has the lead responsibility for the implementation of the Jobs and Growth Agenda. As a member of the Industry Portfolio, Western Economic Diversification Canada contributes to this objective in western Canada through the delivery of national programs, through innovative programs to expand SME access to capital and business information, and through community-based support for entrepreneurship. One of the Department’s primary contributions to the Portfolio is expanding access to service by western Canadian business people and entrepreneurs, particularly in rural and remote communities. WD’s vision and values reflect this service vocation.

WD’s Vision

To be leaders in delivering integrated government service to small and medium sized businesses in western Canada

Through the Western Canada Business Service Network, the Department extends the reach of federal services and provides a visible federal presence in over 100 communities in western Canada. The objective is to facilitate access to all government services - to offer “single window” access to government.

WD Service Network



The focus of WD's programs is small and medium-sized business, the engine of job creation in western Canada in recent years. Through the Western Canada Business Service Network, WD provides access to service to over 737,000 businesses in western Canada, of which roughly 95% are small businesses with fewer than 50 employees and mini-enterprises.

WD's critical success factors in the pursuit of its mission and vision, and against which all of its activities must be measured, are the degree to which it provides western Canadians with:

- effective programs;
- excellent service;
- innovative partnerships
- efficiency; and
- continuous improvement.

WD defines excellent service from the clients' perspective: relevant and value-added to small business, timeliness, accessible and responsive to the changing needs of business - balanced against measures of program efficiency and effectiveness. WD responds to clients' evolving needs by continuous identification, analysis and feedback to senior management of gaps and improvements in product and service delivery.

WD's VALUES

- "Value-added" service
- Teamwork and partnership
- Integrity, trust and fairness
- Respect for clients and colleagues
- Creativity and innovation
- Personal learning
- Effective communications, both internal and external

WD employees participated in a department-wide effort to define our values; values espoused throughout WD and the rest of the Western Canada Business Service Network which serve to underpin the strong commitment to client service.

II.B.2: Objectives and Challenges

WD's effectiveness lies in its ability to assess changing economic trends, anticipate needs and opportunities, and to respond to them quickly and efficiently, while simultaneously advancing the Government's overall policy agenda. This requires an understanding of the fundamental economic challenges facing western Canada which interact to create the environment in which WD operates.

The first challenge is to keep pace with changes to the western Canadian economy. New trading arrangements, deregulation, instant communication, electronic data transmission and greater mobility of capital have altered the economic fabric of western Canada. Since 1990, 150,000 people started their own small businesses.

The second challenge relates to the cornerstone of western Canada's economy: natural resources. In the last ten years, there have been efforts to develop "downstream" economic activities but, in the near future, western Canada will remain a strong resource based economy. Consequently, economic development must be grounded in an understanding of how the resource sectors perform and how they interact across the West with other economic sectors. For example, new oil and gas recovery techniques must be evaluated in the context of their impact on the environment. New trading agreements in agriculture must take into account the resulting demand on transportation infrastructure. More efficient harvesting technology in the forestry sector must be evaluated in the context of its impact on wildlife habitats. No economic activity can be viewed in isolation, and economic development must be predicated on an inclusive approach across industries and sectors.

The third challenge relates to the fundamental way that business, both for-profit and not-for-profit, is conducted. Today, partnerships, clusters and alliances are as common as stand-alone firms. Businesses must be sensitive to cultural differences among clients, stakeholders, and employees. They must be seen to play an active role in community development, and must recognize the essential role of volunteers in a society which realizes that the not-for-profit sector can contribute as much to economic development efforts and raising the standard of living as the for-profit sector. Effective community development is not possible without the strong commitment displayed by volunteers.

As well, there is the challenge of harmonizing growth among urban and rural communities. Urbanization has been a growing phenomena for thirty years, with a corresponding depopulation of rural areas. As western Canadians and new arrivals from other countries migrate to larger cities, the need to balance development and rapid growth with lifestyle factors becomes pronounced. Revitalizing rural and one-industry communities poses another set of economic challenges.

Constant change, the increasing interconnectedness of all sectors in our resource based economy, the emergence of new business concepts, and balancing urban and rural growth are fundamental in WD's operating environment. In order to be effective in diversifying the Canadian economy, WD must be able to shift priorities, to view the economy in an inclusive manner while dealing with specific issues, and to master the changing nature of the way business is conducted.

II.C: Departmental Organization

The Department's Head Office is located in Edmonton, Alberta, co-located with the Regional Office for Alberta. There are also Regional Offices located in each of the other western provinces, in Winnipeg, Saskatoon and Vancouver, and a Liaison Office located in Ottawa. Regional satellite offices have also recently been opened in Calgary and Regina.

Under the direction of an Assistant Deputy Minister, supported by a dedicated secretariat, each Office has functional leadership of one or more of the business lines/program delivery areas, as follows:

Assistant Deputy Minister, Alberta - Service Partnerships

Assistant Deputy Minister, Manitoba - Capital Services

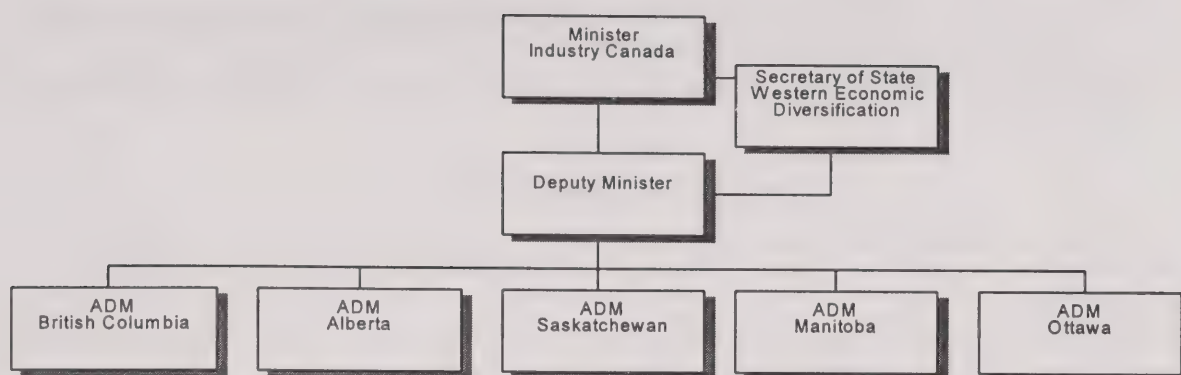
Assistant Deputy Minister, Saskatchewan - Information Services

Assistant Deputy Minister, British Columbia - Targeted Business Services

Assistant Deputy Minister, Ottawa - National Programs and Legacy Programs

In addition, Regional Assistant Deputy Ministers are responsible for the regional delivery of all WD programs and services, and for line management of all regional administrative and support services.

The Department reports to the Minister of Industry, who is assisted by the Secretary of State (Western Economic Diversification). The Department has extended the reach of federal government services to small business through partnerships with other federal government agencies and community-based organizations. These partnerships leverage government human resources and promote best practices in single-point-of-contact service to small business.



Recognizing that strong regional economies are the building blocks of a strong national economy, WD delivers eight core programs which promote innovation, growth and job creation in western Canada.

- **Capital Services:** targeted loan/investment fund programs, offered in cooperation with private and public sector financial institutions, as well as other assistance in accessing conventional loan/equity financing. The Funds were established in response to small business' needs for financing in soft asset and new economy areas. The objectives are to increase small business access to leveraged financing, with a particular focus on key growth industries.
- **Information Services:** increased use of information technology to provide cost-effective business information products such as the Interactive Business Planner, and tailor existing databases to the needs of SMEs and entrepreneurs in western Canada.
- **Targeted Business Services:** assistance to SMEs and entrepreneurs to develop business plans, sell to international and public sector markets, and initiatives to streamline small business regulations.
- **Service Partnerships:** develop and implement innovative and/or alternate service delivery arrangements which meet the needs of western Canadian communities, SMEs and entrepreneurs. Activities key on strengthening and expanding the Western Canada Business Service network. WD views service delivery from the client's perspective and works to reduce overlap, duplication and enhance access to service.
- **Strategic Initiatives and Special Projects:** public/private partnerships, federal, provincial and tripartite economic development initiatives to help SMEs compete in the Canadian and global markets.
- **National Programs:** delivery of national economic development programs, including the Infrastructure Works Program, special community economic adjustment initiatives and relief/assistance.

- **Legacy Programs:** administration and recovery of repayable contributions within the terms of contribution agreements made in previous years under the Western Diversification Program (WDP), the Industrial Regional Development Program (IRDP) and the Western Transportation Industrial Development Program (WTID).

III - Departmental Performance

Table A
Key Results Commitments

| to provide Canadians with : | to be demonstrated by : | document reference: |
|---|--|--|
| Economic development programs for western communities | <ul style="list-style-type: none"> • New economic development programs in partnership with: provincial governments, urban municipalities, communities, and strategic client groups. • Economic impact of programs and partnerships | III.D.1 to III.D.7 |
| Service to small business and entrepreneurs through innovative partnerships and client centered service | <ul style="list-style-type: none"> • Jobs created, new business opportunities found • Achievement of client service standards • Client satisfaction rates • Trend in numbers of small and medium sized exporters • Degree of geographic coverage by an Integrated Service Delivery Network points (including Canada Business Service Centers, Community Futures Development Corporations and Women's Enterprise Centers) • Degree of target group coverage (e.g. youth, francophones, women, etc.) | III.C III.D.3 III.D.4 III.D.5 |
| Capital for small businesses and entrepreneurs | <ul style="list-style-type: none"> • Small business start-ups, growth rates, and longevity • Delivery efficiency • Client satisfaction rates • Utilization rates • Degree of coverage in rural areas, key growth industries and technology sectors | III.D.1 |
| Help from the federal government in times of crisis | <ul style="list-style-type: none"> • Westerners' response to flood assistance (client satisfaction) • The normalization of activities in areas affected by disaster • Jobs created through economic restructuring | III.C III.D.6 |
| Representation of western interests in national decision making | <ul style="list-style-type: none"> • New procurement opportunities afforded to western Canadian business • Reflection of western interests in Canada's international and domestic policies (environment, etc.) | III.D.6 |

III. A: Performance Expectations

As a result of Program Review in 1995 WD was challenged to restructure its economic development programs and to take on the responsibility of offering seamless business services to western Canadians. In response, over the last three years the Department has evolved from a four-office agency providing interest-free loans, to a one-stop business support network where entrepreneurs can access a wide array of services from over 100 offices in western Canada. WD has structured itself to respond to Canadians' needs.

At the same time, WD has focused heavily on delivering the Industry Portfolio Agenda in western Canada. The themes of: promoting innovation through science and technology; assisting business to grow by providing information, advice and access to capital; and ensuring a fair, efficient competitive marketplace are woven throughout WD's programs and services.

WD has also acted to implement a tailored economic vision for western Canada. WD is expected to be a leader in delivering service to communities, small and medium-sized enterprises, entrepreneurs and special target groups in western Canada. Western Canadians rely on WD to promote economic development and diversification in their communities; put a human face on federal economic activities; and reflect their interests in national decision making.

WD's performance expectations are conveyed most clearly according to the Department's business lines and core program areas. The following table summarizes the performance expectations for each business line and core program area which were originally presented in the 1997-98 WD Expenditure Plan (Part III of the Main Estimates, now known as the Report on Plans and Priorities).

| WD Performance Expectations by Business Line and Core Program Area |
|--|
| <i>Capital Services:</i> |
| To increase small business access to financing as demonstrated by the performance of various loan fund programs. This contributes to long-term economic growth and job creation, particularly in key industries like technology and in under-served areas like rural communities. |
| Performance measures as indicated in Table A include the volume of small business start-ups, growth rates, and longevity; delivery efficiency; client satisfaction rates; utilization rates; and the degree of coverage in rural areas, key growth industries, and technology sectors. |
| <i>Information Services:</i> |
| To create easier access to business information by small businesses, to collaborate with partners in developing new business information products, and to provide the Western |

Canada Business Service Network with increased capacity to deliver business information to clients.

Performance measures as indicated in Table A include delivery efficiency, utilization rates, and (although difficult to measure) trends in business growth and success that can be attributed to this product line.

Targeted Business Services:

To equip entrepreneurs and small businesses with the skills and resources needed to succeed in four key areas identified by small business people: business planning; export readiness; regulatory simplification; and selling to government.

Performance measures as indicated in Table A include new business opportunities found, trends in the numbers of exporters, client satisfaction, and numbers of small business start ups.

Service Partnerships:

To put together innovative service delivery arrangements which meet the needs of western communities and small businesses. This will give small business owners and entrepreneurs across western Canada access to services when and where they are needed.

Performance measures as indicated in Table A include the degree of geographic coverage and the degree of target group coverage.

Strategic Initiatives and Special Projects:

To create relationships involving industry, government, academic institutions and research institutions that will: improve the overall competitiveness of western Canada; generate business opportunities; and create jobs. These initiatives meet needs identified by the small businesses and entrepreneurial communities.

Performance measures as indicated in Table A include the numbers and value of new economic development programs in partnership with other groups, the economic impact of programs and partnerships, and the numbers of jobs created.

National Programs:

To create jobs through infrastructure renewal, assist in the economic adjustment of communities affected by the closing of federal facilities, quickly get assistance to where it is needed, leverage additional federal funding into affected areas, and to ensure the western point of view is taken into account in national decision making (advocacy).

Performance measures as indicated in Table A include client satisfaction with the programs offered (e.g. flood assistance), the normalization of activities in areas affected

by disaster, jobs created through economic restructuring, and the degree to which national policies take into account the needs of western Canadians.

Legacy Programs:

To maximize the return from previously made repayable contributions, and to ensure that existing commitments are paid out in accordance with the terms of the agreements approved under existing and past programs.

Performance measure is the value of contributions repaid.

III.B: Performance Accomplishments

To accomplish its objectives, the Department has developed a sound knowledge of the issues and challenges affecting western Canada. As a small organization, WD has the flexibility to react quickly to emerging priorities and issues as demonstrated by WD's swift reaction to the Red River Flood in Manitoba. WD has demonstrated its ability to form strong partnerships with other levels of government, industry, academia and community groups.

But, perhaps most importantly, WD represents the federal government to individuals in western Canada. The department takes pride in knowing, and being able to relate to, its clients. Whether its helping a new graduate get his first job, assisting a budding entrepreneur with her business plan, or helping re-start a business that's been decimated by a flood, the department meets the needs of Canadians. The success of this endeavor is demonstrated in part by the recent increase in the Department's visibility. Canadian's awareness of WD over the last three years has risen **to 61%**. (Angus Reid Survey).

III.C: Performance Highlights

The way in which WD serves Canadians can be summarized by offering some examples of the people the department helps and the ways that assistance is offered. Throughout WD's performance accomplishments exists a common thread of delivering on commitments made by the federal government in the Speech From the Throne to open the 36th Session of Parliament. Whether it's creating employment opportunities for youth in rural and urban areas, building partnerships with aboriginal communities, fostering innovation and creativity, or building opportunities in international trade, WD is on the ground in western Canada delivering on government commitments.

WD is: *National Programs* - helping business owners get back on their feet after a disastrous flood

Last year the Red River Valley was devastated by a massive flood. People suffered as they watched their means of livelihood being washed out. WD recognized that assistance would be required in order to get business owners back on their feet.

The Department's response was immediate and creative - it devised a mobile program

that had officials driving to the victims and serving them on the spot, rather than the other way around.

WD rapidly had personnel on the road searching out affected small businesses, filling out applications for accountable advances on the spot, and returning within a week with a cheque so that entrepreneurs could re-start their businesses. This was the ReStart Program through which WD provided over \$9 million to 2,000 small business owners and entrepreneurs.

WD is: Service Partnerships, offering 100 plus points of face to face service in western Canada

When it comes to business services, WD delivers through a network that offers more than 100 points of service in western Canada. The network operates because over 1,000 volunteers recognize its value and unselfishly donate their time and expertise to enable it to operate.

The network ensures that business people get the assistance they need. In 1996, for example, Barbara Dale of Edmonton came to the Alberta Women's Enterprise Initiative Association (a network member) because she had an idea for a business. She received business planning advice and a hundred thousand dollar start-up loan. In 1997, her new company, "Labor Now Industrial Staffing," a high-end placement agency, had sales of over \$1 million. The company is forecasting sales of \$4 million this year.

Lorien Henry is another success story. She noticed that Medicine Hat, Alberta needed a

WD is: Targeted Business Services - getting entrepreneurs the help they need to start and grow new businesses.

suitable indoor entertainment facility for young families. She took her idea to the nearest Community Futures Development Corporation (also network members). All Lorien needed was entrepreneurship training and Entre-Corp BDC, the local Community Futures

Development Corporation, was happy to help her out. In May of 1996, armed with her training, she opened the first "Ton of Fun Family Entertainment Center". Today, this is a five-city franchise operation with 180 employees. All it took was a person with a good idea, and an organization that was willing to meet the client's expectations.

WD is: Capital Services - helping firms access the money they need to grow and contribute to economic diversity

In Winnipeg, Northern Bioidentification Services Ltd. was an emerging biotechnology company specializing in animal DNA typing for breeding programs and tracking threatened species. The firm came to WD's Winnipeg office looking for help to get a loan from the WD/Royal Bank Biotechnology Loan Fund. The application was successful, and

NBS now has equipment, working capital, and funding to cover marketing costs.

It is recognized that an essential component of the federal government's agenda is job creation. WD is doing its part to create jobs for western Canadians and is delivering on

WD is: Strategic Initiatives - delivering on federal government and Industry Portfolio commitments like job creation and opportunities for youth

the Throne Speech commitment to create youth employment opportunities both in urban centers and through community based programs. The Community Futures Development Corporations and the Women's Enterprise Centers create jobs by providing funding to entrepreneurs for new businesses ventures, and by delivering job creation programs like the Western Canada Youth

Entrepreneur Program. Through the activities of these two network partners, over 7,000 jobs and employment opportunities were created in 1997-98.

WD also offers programs that directly create new jobs in western Canada. The First Jobs in Science and Technology Program and International Trade Personnel Program combined to directly create 320 new jobs for recent post-secondary graduates in 1997-98. These jobs were with small firms across western Canada that needed graduates with French, new ideas.

III. D: Detailed Performance Accomplishments by Business Line/Core Program Area

Following (sections III.D.1 to III.D.7) is a more detailed examination of performance accomplishments by business line and core program area, which are referenced back to the specific outcomes as described in Table A. For some initiatives, formal evaluations have been conducted and the results are being used to modify programs to better address client needs. In other areas, evaluation frameworks are under development along with benchmarking, tracking, and reporting systems that will result in providing more detailed measures of accomplishment.

WD is working on adapting a Performance Reporting and Accountability Structure to the post-Program Review departmental organization structure. Until the PRAS is completed, financial reporting for all business lines and core program areas must be in a consolidated format. The following table summarizes total appropriations and expenditures for WD in 1997-98.

| Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending: 1997-98 (millions of dollars) | | | | | | | | | |
|--|------|----------|-------|--|--|--|-------------------------------------|--|--------------------------------|
| | FTEs | Operat'g | Cap'l | Voted Grants and Contri- butions | Subtotal: Gross Voted Expendi- tures | Statutory Grants and Contri- butions | Total Gross Expendi- tures | Less: Revenue Credited to the Vote | Total Net Expendi- tures |
| Western Economic Diversification | | | | | | | | | |
| Available | 333 | 40.7 | -- | 329.9 | 370.6 | 24.8 | 395.4 | -- | 395.4 |
| Spending | 325 | 37.5 | -- | 272.4 | 309.9 | 24.8 | 334.7 | -- | 334.7 |

III.D.1: Capital Services

WD now has 14 specific loan investment funds in partnership with financial institutions that bring capital to target areas throughout western Canada in both technical and knowledge based fields and the agricultural segments. The Loan Investment Fund Program has offered business information, contacts, financing and services to more than 850 clients which have resulted in over 250 small businesses accessing \$56 million in approved loans with the potential of leveraging another \$52 million in capital through financial institutions across the west (Fiscal year 1997-98: 383 clients served, 186 loans for \$35 million).

Each dollar that WD contributes to loan investment funds results in from five to ten dollars being levered into action from the fund's partners. To date, for the approved \$56 million in small business loans, WD has provided approximately \$7 million in loan loss reserves, most of which is expected to be repaid.

The loan investment fund program is currently undergoing an evaluation which will provide more detailed information on the degree to which its broader economic objectives (as described in Table A) are being met and the degree of client satisfaction with the program.

Loan investment fund lending activity is augmented by WD's other network partners that also offer capital assistance. Since 1995, the Community Futures Development Corporations have provided entrepreneurs with over 6,400 loans exceeding \$130 million in value. And the Women's Enterprise Centers used WD financing to loan almost

\$8 million to 310 women entrepreneurs. Like the Loan Investment Fund Program, the Women's Enterprise Centers are undergoing an evaluation which will provide more detailed information on the degree to which its broader economic objectives (as described in Table A) are being met and to which clients are satisfied.

In all, almost a quarter of a billion dollars has been made available to small businesses and entrepreneurs in western Canada over the last three years through WD's capital initiatives.

III.D.2: Information Services

This business line is devoted to making it easier for business people to access the information they need to grow and succeed. This business line delivers on the Throne Speech commitment to foster knowledge and creativity through information, knowledge and skills accessibility. Several new products have been developed which are seeing high rates of client use (an objective indicated in Table A). Recent releases include:

- The WD Web Site - launched in March 1996 the site is a key delivery vehicle for WD's services to small business and entrepreneurs. Currently, the site experiences 10,000 visits per month resulting in 60,000 hits on individual pages. The most popular segments of the site are the "Am I an Entrepreneur Self-Assessment Quiz" and the "Accessing Capital" module.
- Interactive Business Planner - a collaborative effort between WD and the Government of British Columbia, this Internet based business planning tool was officially launched as a pilot project on April 21, 1997. The pilot phase is complete, and the planner is being released across Canada.
- Gaining Ground - a package of information on programs and services offered by Community Futures Development Corporations.
- Friendly Regional Economic Database - a broad collection of locally-oriented data purchased by the Community Futures Development Corporations from Statistics Canada will give local business counselors a valuable new tool. The utility of the package will be evaluated in 1999.

Currently under development are the Interactive Exporter which will allow clients to prepare an export plan on-line, and the Regulatory Information Initiative pilot project which will provide "plain language" summaries of provincial regulations in Saskatchewan.

Because these products were released recently, additional measurement indicators as described in Table A are under development.

III.D.3: Targeted Business Services

More than 400,000 inquiries by small business across western Canada were responded to by the Business Service Network in 1997-98. Many of the inquiries resulted in clients accessing one or more of WD's targeted business services, as demonstrated by the following outputs and outcomes.

- Over 18,000 people were given help to prepare business plans.
- Over its first year of operation, 150 jobs were created for recent graduates of science and technology programs through the First Jobs in Science and Technology Program. A preliminary, external evaluation of the program indicated that the Program is delivering on the indicators outlined in Table A and on Throne Speech commitment to creating employment opportunities for youth: the program is successful in helping small businesses develop and adopt new technologies; client satisfaction is high; and that there is a need for this type of programming which WD is fulfilling. The evaluation also indicated that WD could improve the program's uptake and effectiveness through increased marketing efforts, and through administering the program guidelines with more flexibility. To that effect, marketing plans (including performance targets) are being established, and procedures are being implemented to approve a wider range of project activity.
- Over three years, 400 jobs have been created for recent graduates working in the area of international trade through WD's International Trade Personnel Program. An evaluation of the program indicated that the program is clearly delivering on the indicators outlined in Table A and on Throne Speech commitments toward opportunities for youth and expanding Canada's international trade activity: through the "ITPP" firms are becoming more export-ready and graduates are learning valuable new skills. Sixty percent of survey respondents in the evaluation agreed that the program was substantially responsible for an increase in export sales and client satisfaction is high. And over half the "new graduates" who got jobs through the program said they expect to be working in international trade five years in the future. The evaluation also pointed out that WD could assess the program's effectiveness better if more accurate export performance reports were collected from clients. As a result, client reporting requirements are being adjusted. The evaluation also suggested looking at options for program delivery through the business services network, and the potential in this regard is being examined. Like the First Jobs Program, marketing plans and targets to increase program uptake are also being implemented for the ITPP.
- In British Columbia, the One Stop Business Registration system, which WD participated in, enables a business owner to complete multiple government agency applications in a single step, saving valuable time. Applications for provincial sales tax, declaration for proprietorship or partnership, GST, corporate income tax, payroll taxes, and Workers Compensation can all be made through one stop at a terminal. Results of this pilot project have yet to be evaluated.

- And in the area of selling to government, the department works with firms across the west to ensure they receive opportunities to provide their goods and services on Crown projects both small and large. The benefits to western businesses include sub-contracting opportunities, new plans for new Canadian products, and transfers of technology between companies. WD has succeeded in ensuring hundreds of millions of dollars flow to western firms through procurement contracts associated with five major capital projects since 1990.

III.D.4: Service Partnerships

WD serves its clients through over 100 offices that comprise the Western Canada Business Service Network. The network is a series of partnerships with members devoted to helping small businesses and entrepreneurs succeed, and to building communities from within. After three years of intensive building effort, the network now offers virtually 100% geographic coverage to rural western Canadians - which fulfills the objective outlined in Table A. Whether a business person lives in Eyebrow, Saskatchewan or Vancouver, British Columbia, he or she can access the same degree of service just by connecting with the local network office.

Following are some specific accomplishments of network members which meet the needs of western Canadians, women, and aboriginal people (target groups as referenced in Table A):

- The Canada Business Service Centers serve each province and provide “everything you need to know” about starting and running a small business. The four western CBSCs handle 32,500 inquiries and record over 50,000 website hits each month.
- The 90 Community Futures Development Corporations are the rural network members and are run by volunteer boards of directors. They offer loans, do general business counseling, provide young people with job experience, help disabled people start their own business, and act to develop their local communities. In 1997-98, the Community Futures Development Corporations made over 2,300 loans to local business people, and assisted in creating more than 6,700 jobs for rural Canadians. This includes over \$3.2 million in loans and 633 new jobs for young entrepreneurs, and 159 loans to entrepreneurs with disabilities.
- The Women’s Enterprise Centers address the special needs of women entrepreneurs and business owners. A center in each western province reaches out to women across the province to provide loans, business counseling, and mentoring services. In 1997, the Women’s Enterprise Centers addressed over 20,000 inquiries and provided loans to 130 women entrepreneurs. The Women’s Enterprise Center initiative is currently undergoing an evaluation which will elaborate on the objectives met.

In 1997-98 WD entered into special arrangements with two Alberta Aboriginal Capital Corporations to expand the roster of services to aboriginal clients (two in Saskatchewan

joined shortly afterward). This is the first stage of a strategy that will see the services provided by the network reaching out to ever greater numbers of entrepreneurs in aboriginal communities. It delivers on the Throne Speech commitment to build relationships and partnerships with aboriginal communities.

III.D.5: Strategic Initiatives and Special Projects

The strategic initiatives program is the linchpin between WD's economic development activities and the priorities of the federal government and the Industry Portfolio. Sometimes strategic initiatives involve "one time" economic development activities; and sometimes the initiatives become programs that become part of WD's business line offerings.

The initiatives are categorized under specific theme areas, which reflect federal government and Throne Speech priorities like: Aboriginal Initiatives, Youth Initiatives, Francophone Initiatives, and Science and Technology. In 1997-98 WD developed over 30 strategic initiatives representing over \$25 million in accessible funding for western Canadians. Some examples of strategic initiatives, by theme area (target group), include:

| Examples of WD's Strategic Initiatives in 1997-98 |
|---|
| <i>Aboriginal Initiatives:</i> An aboriginal business development center was opened in Manitoba, two Aboriginal Capital Corporations in Alberta (and two in Saskatchewan later in 1998) were linked to the WD network, and \$5 million in funding was committed for a new aboriginal facility at the University of Regina. |
| <i>Youth Initiatives:</i> Three youth programs currently delivered through the department's business lines were developed as strategic initiatives. The International Trade Personnel Program, the First Jobs in Science and Technology Program, and the Western Youth Entrepreneurship Program have combined to provide over 900 jobs for young people in western Canada. |
| <i>Francophone :</i> WD has an action plan that provides almost \$2 million per year toward the development of the official language minority communities in western Canada. The funding is being used for coordinating economic development, developing entrepreneurs, building the tourism sector, and providing access to business capital. |
| <i>Science and Technology - the Innovation Gap:</i> WD is addressing science and technology priorities in western Canada by taking action to reduce the "innovation gap" identified by the OECD. Action includes providing funding to small businesses for R&D and technology adoption, working with western Universities to accelerate the rate of technology commercialization, providing business with skilled personnel through the First Jobs in Science and Technology Program, and helping to develop Innovation Centers to facilitate technology commercialization. |

On the theme of building partnerships, it must be noted that WD is renewing Western Economic Partnership Agreements with each of the western provinces. The five-year agreements will create new employment opportunities and enhance economic growth through strategic areas of mutual interest. Agreements have been signed with the provinces of Alberta, Saskatchewan and Manitoba, and negotiations are proceeding in

British Columbia. The agreements will bring \$160 million in federal and provincial contributions toward economic priorities over their five year life span. Each agreement is required to undergo a full program evaluation which will provide information on the degree to which the objectives in Table A, and other objectives, are being met.

WD is also a party to urban development agreements in western Canada, which use a variety of methods to address economic priorities in urban centers.

III.D.6: National Programs

Paramount among the national programs delivered by WD is the Canada Infrastructure Works Program. This program, over its first four years, created more than 29,000 short term jobs for western Canadians to meet the objective set out in Table A. Over 3,500 infrastructure works projects have been approved in western Canada, and virtually all of the \$524 million funding available under the first phase of the program has been committed.

Providing assistance to Manitobans affected by the 1997 flooding of the Red River was another important national initiative carried out by WD. WD launched the Jobs and Economic Restoration Initiative (JERI) at the height of the flood. A major component of this initiative was the Restart Program which provided more than \$9 million in accountable advances to 2,000 small business and farm operators to get their operations restarted. This was followed by several programs which followed up on ensuring the businesses got the help they needed to get back on their feet and repair damages. The follow-up programs resulted in over 1,600 applications and over \$13 million in financial disbursements. Client satisfaction was high, and feedback from all sources including the media was positive.

WD played a part in a variety of other important economic adjustment initiatives. The department has been working with interest groups in Churchill, Manitoba to put the community on the road to a sustainable economic future. In Saskatchewan, WD worked with the community of Moose Jaw on a project to train foreign pilots at three western Canadian air bases which will help counter the impact of reduced defense spending. And in British Columbia WD made over \$30 million available to coastal fishing communities to help fishers with economic adjustment.

WD's advocacy activity is also an important part of the national program area. Through advocacy, WD works to ensure that national policies take into account the needs of western Canadians. While difficult to measure directly, WD worked extensively to ensure federal government policy reflected the needs of western Canadians through: helping to ensure western Canada's infrastructure program needs were met through the program extension, assisting those affected by military base closures, and helping rally federal efforts to offer economic adjustment options to those affected by the reduction in atomic energy research activity at Whiteshell.

III.D.7: Legacy Programs

From 1987 to 1995, WD delivered the Western Diversification Program to businesses in western Canada. The program offered repayable contributions (a first for government programming) to firms that were developing new products, new markets, new technologies, or replacing imports. The objective of the legacy program area is maximize the return from previously made repayable contributions, and to ensure that existing commitments are paid out in accordance with the terms of the agreements approved under existing and past programs.

The performance measure, as noted in Table A, is the value of contributions repaid. In 1997-98, WD collected \$45 million from its Western Diversification Program portfolio. In administering its collection activities, the department takes an approach that involves working with businesses to adapt repayment plans to business fluctuations, and ensuring, within good business practices, that businesses are given every chance to survive and contribute to economic growth.

III.E: Year 2000 Readiness

WD has made significant progress towards ensuring that its internal systems are Y2K compliant. While not a mission critical department, by May, 1997 all WD internal systems had been reviewed and either confirmed as Y2K compliant or action plans developed to replace them by the end of 1998/99. A Y2K action team with representation from across the department was established in early 1998 to identify issues, monitor progress, and report to senior departmental management.

WD has also implemented testing procedures for our internal systems, with the objective of identifying areas where contingency plans are required. Contingency plans will be put in place by early to mid 1999, as recommended by the Year 2000 Task Force.

As the lead department for federal economic activities in the West, WD is also responsible for ensuring that our network partners and small business clientele are fully aware of and taking steps to address the Y2K issue. Consistent with the Task Force recommendations, a strategy has been implemented to ensure our partners and clients are informed about the potential impacts the Y2K problem may have on their operations, and that they are also aware of the various government and industry sources of information that can assist them to address the problem. Results to date on this front include the addition of a Y2K component to the WD web site in June, 1998, feature profiles on Y2K in departmental publications, briefings and presentations to our delivery partners, advertising in support of the SOS 2000 print campaign, and support of Industry Canada sponsored Y2K seminars for business.

In support of the Task Force recommendations, WD continues to work with our partners in the Industry Portfolio to develop a co-ordinated approach to ensuring that clients who receive financial support are aware of, and taking steps to address, Y2K issues that effect their operations, prior to receiving financial support.

Section IV: Financial Performance

Financial Performance Overview

The following financial tables depict the resources available to the Department in 1997-98 and how these resources were used, as well as revenues generated by the Department. The tables also provide comparative historical information for the previous two years.

As shown in Table 1, planned spending for 1997-98 at the beginning of the year was \$255.9 million. Additional spending of \$139.5 million was approved by Parliament, increasing available resources to \$395.4 million. This additional funding was provided essentially to add to the federal share of the Canada Infrastructure Works Program (\$73.0 million) and provide financial resources to implement programs for those affected by the Red River Valley floods in Manitoba in the spring of 1997 (\$31.0 million).

Of the \$395.4 million available, the Department spent \$334.7 million. However, if you factor in revenues of \$69.4 million generated by the Department in 1997-98 and services provided by other departments, the net cost is \$268.5 million (see Table 2). Spending was less than expected mostly because of delays in construction projects under the Canada Infrastructure Works Program (CIWP). Unspent amounts have been allocated to the CIWP in 1998-99.

Table 1 : Summary of Voted Appropriations

| Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates | | | |
|--|---|--|---------------------------|
| Financial Requirements by Authority (millions of dollars) | | | |
| Vote | 1997-98 Planned Spending | 1997-98 Total Authorities | 1997-98 Actual |
| Western Economic Diversification | | | |
| 115 Operating Expenditures | 32.4 | 37.3 | 34.1 |
| 120 Grants and Contributions | 203.4 | 329.9 | 272.4 |
| (S) Liabilities under the Small Business Loans Act | 16.7 | 24.8 | 24.8 |
| (S) Contributions to Employee Benefit Plans | 3.4 | 3.4 | 3.4 |
| Total Department | 255.9 | 395.4 | 334.7 |
| Total Authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities | | | |

Table 2 : Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

| Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (millions of dollars) | | | | | | | | | |
|--|------------|-------------|---------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|------------------------|
| | FTEs | Operating | Capital | Voted Grants and Contributions | Subtotal: Gross Voted Expenditures | Statutory Grants and Contributions | Total Gross Expenditures | Less: Revenue Credited to the Vote | Total Net Expenditures |
| Western Economic Diversification | 333 | 35.8 | -- | 203.4 | 239.2 | 16.7 | 255.9 | -- | 255.9 |
| | 333 | 40.7 | -- | 329.9 | 370.6 | 24.8 | 395.4 | -- | 395.4 |
| | 325 | 37.5 | -- | 272.4 | 309.9 | 24.8 | 334.7 | -- | 334.7 |
| Totals | 333 | 35.8 | -- | 203.4 | 239.2 | 16.7 | 255.9 | -- | 255.9 |
| | 333 | 40.7 | -- | 329.9 | 370.6 | 24.8 | 395.4 | -- | 395.4 |
| | 325 | 37.5 | -- | 272.4 | 309.9 | 24.8 | 334.7 | -- | 334.7 |
| Other Revenues and Expenditures | | | | | | | | | |
| Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund | | | | | | | | | (68.1) |
| | | | | | | | | | (68.1) |
| | | | | | | | | | (69.4) |
| Cost of services provided by other departments | | | | | | | | | 3.2 |
| | | | | | | | | | 3.2 |
| | | | | | | | | | 3.2 |
| Net Cost of the Program | | | | | | | | | 191.0 |
| | | | | | | | | | 330.5 |
| | | | | | | | | | 268.5 |

NOTE:
Numbers in italics denote total authorities for 1997-98 (main and supplementary estimates and other authorities).
Bolded numbers denote actual expenditures/revenues in 1997-98.

Table 3 : Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

| Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (millions of dollars) | | | | | |
|--|----------------|----------------|--------------------------|---------------------------|----------------|
| | Actual 1995-96 | Actual 1996-97 | Planned Spending 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
| Western Economic Diversification | 362.9 | 303.2 | 255.9 | 395.4 | 334.7 |
| Total | 362.9 | 303.2 | 255.9 | 395.4 | 334.7 |
| Total Authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities | | | | | |

Table 4 : Crosswalk between Old Resource Allocation and New Allocation

This table is not applicable to Western Economic Diversification

Table 5 : Resource requirements by Organization and Business Line

This table is not applicable to Western Economic Diversification

Table 6 : Revenues to the Vote

This table is not applicable to Western Economic Diversification

Table 7 : Revenues to the Consolidated Revenue Fund (CRF)

| Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund by Category (millions of dollars) | | | | | |
|---|---------------------------|---------------------------|--|--|---------------------------|
| | Actual 1995-96 | Actual 1996-97 | Planned Revenue 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
| Repayment of repayable contributions | 49.4 | 54.6 | 54.0 | 54.0 | 46.7 |
| Adjustment to previous years payables at year-end | 0.2 | 2.3 | 0.0 | 0.0 | 1.6 |
| Service fees under the Small Business Loans Act | 13.3 | 11.2 | 13.0 | 13.0 | 19.8 |
| Other Revenue | 1.2 | 1.0 | 1.1 | 1.1 | 1.3 |
| Total Revenues Credited to the CRF | 64.1 | 69.1 | 68.1 | 68.1 | 69.4 |

Table 8 : Statutory Payments

| Statutory Payments (millions of dollars) | | | | | |
|--|---------------------------|---------------------------|---|--|---------------------------|
| | Actual 1995-96 | Actual 1996-97 | Planned Spending 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
| Liabilities under the Small Business Loans Act | 9.0 | 16.8 | 16.7 | 24.8 | 24.8 |
| Contributions to employee benefit plans | 2.3 | 3.0 | 3.4 | 3.4 | 3.4 |
| Total Statutory Payments | 11.3 | 19.8 | 20.1 | 28.2 | 28.2 |
| Total Authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities | | | | | |

Table 9 : Transfer Payments

| Transfer Payments (millions of dollars) | | | | | |
|--|---------------------------|---------------------------|---|--|---------------------------|
| | Actual 1995-96 | Actual 1996-97 | Planned Spending 1997-98 | Total Authorities 1997-98 | Actual 1997-98 |
| GRANTS | | | | | |
| Grants for the Western Economic Diversification Program | 0.0 | 0.0 | 5.0 | 21.0 | 17.5 |
| Total Grants | 0.0 | 0.0 | 5.0 | 21.0 | 17.5 |
| CONTRIBUTIONS | | | | | |
| Western Diversification Program | 111.2 | 131.8 | 130.9 | 168.4 | 150.7 |
| Canada Infrastructure Works Program | 205.0 | 110.9 | 62.5 | 135.5 | 99.2 |
| Loan Fund Program | 5.1 | 7.5 | 5.0 | 5.0 | 5.0 |
| (S) Liabilities under the Small Business Loans Act | 9.0 | 16.8 | 16.7 | 24.8 | 24.8 |
| Total Contributions | 330.3 | 267.0 | 215.1 | 333.7 | 279.7 |
| Total Transfer Payments | 330.3 | 267.0 | 220.1 | 354.7 | 297.2 |
| Total Authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities | | | | | |

Table 10 : Capital Spending by Business Line

This table is not applicable to Western Economic Diversification

Table 11 : Capital Projects by Business Line

This table is not applicable to Western Economic Diversification

Table 12 : Status of Major Crown Projects

This table is not applicable to Western Economic Diversification

Table 13 : Loans, Investments and Advances

This table is not applicable to Western Economic Diversification

Table 14 : Revolving Fund Financial Statements

This table is not applicable to Western Economic Diversification

Table 15 : Contingent Liabilities

| Contingent Liabilities (millions of dollars) | | | |
|---|---|---------------------------|---|
| List of Contingent Liabilities | Amount of Contingent Liabilities | | |
| | March 31, 1996 | March 31, 1997 | Current as of March 31, 1998 |
| Threatened Litigation | 1.6 | 2.2 | 2.0 |

Legislation Administered

The Western Economic Diversification Act, 1987.

Section V - WD Sustainable Development Strategy

WD's major achievement in this area during 1997/98 was to complete its Sustainable Development Strategy. The strategy, which covers the three year period beginning December 15, 1997, was tabled by the government in the House of Commons in December, 1997.

The strategy was developed in consultation with businesses and business associations, federal and provincial government departments, representatives of the academic community and environmental research institutions. These consultations also included members of WD's Western Canada Business Services Network which is made up of over one hundred points of service in cities and rural communities throughout western Canada. A draft version of the strategy was sent to more than forty stakeholders, and their comments and suggestions were factored into the final WD Sustainable Development Strategy.

The strategy outlines thirteen objectives that make up WD's action plan over the three year period from December, 1997 to December, 2000. The objectives focus on three principle activities: raise awareness of sustainable development and provide others with sustainable development information; support sustainable development through co-operative action; and foster a sustainable development culture within WD.

In keeping with our action plan objective of raising awareness, WD's Sustainable Development Strategy was put on our WD Website in January, 1998. Along with an internet link to Environment Canada's website and links to Industry Canada, these sites provide a key source of information and ideas about sustainable development, WD's strategy and other relevant business information, and important legislation and regulations for western Canadian business, WD's partners, and other interested stakeholders. For the current fiscal year and beyond, WD will implement additional measures described in our strategy to enhance client and staff awareness.

WD's objective of supporting sustainable development through cooperative action have over the past year concentrated on supporting western Canadian businesses seeking to establish or expand market opportunities for environmental and related enabling technologies. One example of how this has been accomplished is the WD-TB Bank Environmental Technology Loan Program. Through this program, which is designed to assist small and medium sized businesses to obtain high risk capital, four loans worth \$1.6 million were approved under the Environmental Technology Loan Program in 1997/98. Over the next year our action plan calls for WD to collaborate with its network partners, other governments, and industry to ensure that economic development programs and services reflect sustainable development objectives and priorities.

Internally, while slowed to some extent by the reorganization of WD over the past year, staff and management of WD continue to implement measures that support sustainable development such as internal recycling programs and the purchase of environmentally friendly goods and services. Key objectives over the next year include an internal awareness campaign and updated Environmental Stewardship Action Plan, and participation in the development of a green procurement policy in partnership with other federal and provincial agencies.

Western Economic Diversification Contact Information

Toll free telephone service (in Western Canada only)

1-888-338-WEST (9378)

WD Web site

www.wd.gc.ca (english)

www.deo.gc.ca

WD OFFICES

WD - British Columbia

Price Waterhouse Building
700-601 West Hastings St.
Vancouver, British Columbia
V6B 5G9

Phone: (604) 666-6256

Fax: (604) 666-2353

WD - Alberta

Suite 1500, Canada Place
9700 Jasper Avenue
Edmonton, Alberta
T5J 4H7

Phone: (403) 495-4164

Fax: (403) 495-6222

Suite 530, 639 5th Avenue SW
Calgary, Alberta
T2P 0M9

Phone: (403) 292-5458

Fax: (403) 292-5487

WD - Saskatchewan

Suite 601, S.J. Cohen Building
119 - 4th Avenue South
Saskatoon, Saskatchewan
S7K 3S7

Phone: (306) 975-4373

Fax: (306) 975-5484

1925 Rose Street
Regina, Saskatchewan
S4P 3P1

Phone: (306)-780-8080

Fax: (306) 780-8310

WD - Manitoba

P.O. Box 777
Suite 712, The Cargill Building
240 Graham Avenue
Winnipeg, Manitoba
R3C 2L4

Phone: (204) 983-4472

Fax: (204) 983-4694

WD -Ottawa

200 Kent Street, 8th Floor
P.O. Box 2128, Station D
Ottawa, Ontario
K1P 5W3

Phone: (613) 952-9378

Fax: (613) (952-9384)

Pour communiquer avec Diversification de l'Économie de l'Ouest

Service téléphonique sans frais
(dans l'Ouest canadien seulement)
1-888-338-9378

Site Web de DEO
www.deo.gc.ca (français)
www.wd.gc.ca (anglais)

BUREAUX DE DEO

DEO – Colombie-Britannique

Édifice Price Waterhouse
700-601, rue Hastings ouest
Vancouver C.-B.
V6B 5G9
Téléphone : (604) 666-6256
Télécopieur : (604) 666-2353

DEO - Alberta

Bureau 1500, Place du Canada
9700, avenue Jasper
Edmonton AB
T5J 4H7
Téléphone : (403) 495-4164
Télécopieur : (403) 495-6222
Téléphone : (403) 292-5458
Télécopieur : (403) 292-5487

DEO - Saskatchewan

Bureau 601, Édifice S.J. Cohen
119 – 4^e Avenue sud
Saskatoon SK
S7K 3S7
Téléphone : (306) 975-4373
Télécopieur : (306) 975-5484
Téléphone : (306) 780-8080
Télécopieur : (306) 780-8310

DEO - Manitoba

C.P. 777
Bureau 712, Édifice Cargill
240, avenue Graham
Winnipeg MB
R3C 2L4
Téléphone : (204) 983-4472
Télécopieur : (204) 983-4694

DEO - Ottawa

200, rue Kent, 8^e étage
C.P. 2128, Succursale D
K1P 5W3
Téléphone : (613) 952 9378
Télécopieur : (613) 952-9384

L'an dernier à l'intérieur, bien que nous ayons connu un certain ralentissement en raison de la réorganisation de DFO, le personnel et la direction du Ministère ont continué de mettre en œuvre des mesures axées sur le développement durable, par exemple des programmes de recyclage à l'intérieur, et l'achat de produits et services écologiques. Voici les objectifs-clés pour l'année à venir : lancer une campagne interne de sensibilisation, mettre à jour le plan d'action de gestion de l'environnement et participer à l'élaboration d'une politique d'approvisionnement écologiquement, de concert avec des organisations fédérales et provinciales.

V - Stratégie de développement durable de DFO

Une des réalisations majeures de DFO pendant la période précitée a été la finalisation de sa Stratégie de développement durable. La stratégie couvre une période de trois ans, à compter du 15 décembre 1997, et le gouvernement l'a déposée devant la Chambre des communes en décembre 1997.

La Stratégie a été élaborée en consultation avec des entreprises et des associations de gens d'affaires, des ministères fédéraux et provinciaux, des représentants du milieu universitaire et des établissements spécialisés en recherche sur l'environnement. Des membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien de DFO ont aussi participé à ces consultations. Le Réseau est constitué de plus de cent points de services répartis un peu partout dans les villes et les collectivités rurales de l'Ouest canadien. Une version préliminaire de la Stratégie a été envoyée à plus de 40 intervenants, et leurs commentaires et leurs suggestions ont été intégrés à la version finale de la Stratégie.

La Stratégie résume les 13 objectifs qui guident le plan d'action de DFO pour la période triennale de décembre 1997 à décembre 2000. Les objectifs sont centrés sur trois activités principales : 1) sensibiliser les gens à l'importance du développement durable et leur donner de l'information sur le sujet; 2) appuyer le développement durable par un travail de coopération; 3) favoriser une culture du développement durable au sein de DFO.

Afin d'atteindre le premier objectif du plan d'action, qui est de sensibiliser et d'informer les gens, le texte de la Stratégie de développement durable de DFO a été versé sur le site Web de DFO en janvier 1998. On a aussi créé un lien interactif entre notre site et celui d'Environnement Canada et des liens avec Industrie Canada. Ces sites constituent des sources-clés d'information et d'idées sur le développement durable, la stratégie de DFO, des dossiers pertinents pour les entreprises, ainsi que les lois et les règlements importants pour les entrepreneurs de l'Ouest canadien, les partenaires de DFO et toute autre personne intéressée au développement durable. Durant l'exercice financier en cours et par la suite, DFO mettra en œuvre les autres mesures décrites dans la stratégie afin de sensibiliser davantage ses clients et ses employés.

Pour ce qui est du deuxième objectif de DFO, soit d'appuyer le développement durable par un travail de coopération, les efforts ont été centrés cette dernière année sur les entreprises de l'Ouest canadien qui cherchent à créer ou à exploiter des débouchés dans le secteur des technologies environnementales et habilitantes clés. Le Programme de prêts pour les entreprises du secteur de la technologie environnementale de DFO et de la Banque TD est un exemple d'une telle collaboration. Dans le cadre du Programme, conçu pour aider les petites et moyennes entreprises à obtenir des capitaux à risque élevé, quatre prêts d'une valeur de 1,6 million de dollars ont été approuvés en 1997-1998. L'an prochain, notre plan d'action prévoit une collaboration entre DFO et les partenaires de son réseau, d'autres ordres de gouvernement et l'industrie, pour veiller à ce que les programmes et les services de développement économique tiennent compte des objectifs et des priorités du développement durable.

Ce tableau n'est pas applicable à Diversification de l'économie de l'Ouest

Tableau 10 : Dépenses en capital, par secteur d'activité

Ce tableau n'est pas applicable à Diversification de l'économie de l'Ouest

Tableau 11 : Projets d'immobilisations, par secteur d'activité

Ce tableau n'est pas applicable à Diversification de l'économie de l'Ouest

Tableau 13 : Prêts, investissements et avances

Ce tableau n'est pas applicable à Diversification de l'économie de l'Ouest

Tableau 14 : États financiers des fonds renouvelables

Ce tableau n'est pas applicable à Diversification de l'économie de l'Ouest

Tableau 15 : Passif éventuel

| Passif éventuel (en millions de dollars) | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Liste des éléments de passif éventuel | | | | |
| Montant du passif éventuel | | | | |
| Actuel, au | | | | |
| 31 mars 1998 | 31 mars 1997 | 31 mars 1996 | 31 mars 1997 | 31 mars 1998 |
| Litiges possibles | | | | |
| 1,6 | | | | |
| 2,2 | | | | |
| 2,0 | | | | |

Loi appliquée

Loi de 1987 sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

Tableau 8 : Paiements réglementaires

| Paiements réglementaires (en millions de dollars) | | | | | |
|---|------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|------------------------------|------|
| Paiements réels 1995-1996 | Paiements réels 1996-1997 | Paiements prévus 1997-1998 | Autorisations totales 1997-1998 | Paiements réels 1997-1998 | |
| Passif au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises | 9,0 | 16,8 | 16,7 | 24,8 | 24,8 |
| Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés | 2,3 | 3,0 | 3,4 | 3,4 | 3,4 |
| Total des paiements réglementaires | | | | | |
| 11,3 | 19,8 | 20,1 | 28,2 | 28,2 | 28,2 |
| Les autorisations totales sont le Budget des dépenses principal, plus le Budget supplémentaire, plus les autres autorisations | | | | | |

Tableau 9 : Paiements de transfert

| Paiements de transfert (en millions de dollars) | | | | | |
|---|------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-------|
| Paiements réels 1995-1996 | Paiements réels 1996-1997 | Paiements prévus 1997-1998 | Autorisations totales 1997-1998 | Paiements réels 1997-1998 | |
| Subventions pour le Programme de la diversification de l'économie de l'Ouest | 0,0 | 0,0 | 5,0 | 21,0 | 17,5 |
| SUBVENTIONS | | | | | |
| Total des subventions | 0,0 | 0,0 | 5,0 | 21,0 | 17,5 |
| Programme de la diversification de l'économie de l'Ouest | 111,2 | 131,8 | 130,9 | 168,4 | 150,7 |
| Programme des travaux d'infrastructure du Canada | 205,0 | 110,9 | 62,5 | 135,5 | 99,2 |
| Programme des fonds d'emprunt | 5,1 | 7,5 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| (S) Passif au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises | 9,0 | 16,8 | 16,7 | 24,8 | 24,8 |
| CONTRIBUTIONS | | | | | |
| Total des contributions | 330,3 | 267,0 | 215,1 | 333,7 | 279,7 |
| Total des paiements de transfert | | | | | |
| 330,3 | 267,0 | 220,1 | 354,7 | 297,2 | 297,2 |
| Les autorisations totales sont le Budget des dépenses principal, plus le Budget supplémentaire, plus les autres autorisations | | | | | |

Tableau 4 : Concordeance entre l'ancienne affectation des ressources et la nouvelle affectation

Ce tableau n'est pas applicable à Diversification de l'économie de l'Ouest

Tableau 5 : Ressources nécessaires, par organisation et par secteur d'activité

Ce tableau n'est pas applicable à Diversification de l'économie de l'Ouest

Tableau 6 : Recettes à valoir sur le crédit

Ce tableau n'est pas applicable à Diversification de l'économie de l'Ouest

Tableau 7 : Recettes versées au Trésor

| Recettes versées au Trésor, par catégorie (en millions de dollars) | | | | | |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| | Recettes réelles 1995-1996 | Recettes réelles 1996-1997 | Recettes prévues 1997-1998 | Autorisations totales 1997-1998 | Recettes réelles 1997-1998 |
| Remboursements de contributions | 49,4 | 54,6 | 54,0 | 54,0 | 46,7 |
| remboursables | | | | | |
| Rajustement, en fin d'exercice, des sommes payables de l'année antérieure | 0,2 | 2,3 | 0,0 | 0,0 | 1,6 |
| Redevance au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises | 13,3 | 11,2 | 13,0 | 13,0 | 19,8 |
| Autres recettes | 1,2 | 1,0 | 1,1 | 1,1 | 1,3 |
| Recettes totales versées au Trésor | 64,1 | 69,1 | 68,1 | 68,1 | 69,4 |

Tableau 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues et dépenses réelles du Ministère, par secteur d'activité (en millions de \$)

| ETP | fonctionnement | de capital | Depenses et contributions | subventions et contributions | total : subventions et contributions | Depenses et contributions | brutes |
|-----|----------------|------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|--------|
|-----|----------------|------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|--------|

[illegible]

NOTE:

Les chiffres en italique indiquent les autorisations totales pour 1997-1998 (Budget principal, Budget supplémentaire et autres autorisations).
Les chiffres en caractère gras indiquent les dépenses et les recettes réelles en 1997-1998.

Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

| Dépenses prévues et dépenses réelles du Ministère, par secteur d'activité (en millions de \$) | Autorisa- tions Dépenses | Dépenses réelles 1995-1996 | Dépenses réelles 1996-1997 | Dépenses prévues 1997-1998 | totaux 1997-1998 | Dépenses réelles 1997-1998 |
|---|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------|----------------------------------|
| Diversification de l'économie de l'Ouest | | 362,9 | 303,2 | 255,9 | 395,4 | 334,7 |
| Total | | 362,9 | 303,2 | 255,9 | 395,4 | 334,7 |

Les autorisations totales sont le Budget des dépenses principal, plus le Budget supplémentaire, plus les autres autorisations.

IV - Résultats financiers

Aperçu général des résultats financiers

Les tableaux financiers qui suivent indiquent les ressources mises à la disposition du Ministère en 1997-1998 et la manière dont ces ressources ont été employées, ainsi que les recettes générées par le Ministère. Les tableaux donnent aussi une information historique comparative pour les deux années antérieures.

Comme l'indique le tableau 1, les dépenses prévues pour 1997-1998 au début de l'année étaient de 255,9 millions de dollars. Des dépenses additionnelles de 139,5 millions de dollars ont été approuvées par le Parlement, faisant ainsi passer les ressources disponibles à 395,4 millions de dollars. Ces crédits additionnels ont été fournis essentiellement pour accroître la part fédérale du Programme des travaux d'infrastructure du Canada (73,0 millions de dollars) et pour permettre l'application des programmes destinés aux victimes des inondations de la vallée de la rivière Rouge au Manitoba, durant le printemps de 1997 (31,0 millions de dollars).

Sur les 395,4 millions de dollars disponibles, le Ministère a dépensé 334,7 millions de dollars. Cependant, si l'on tient compte des recettes de 69,4 millions de dollars générées par le Ministère en 1997-1998 et des services fournis par d'autres ministères, le coût net est de 268,5 millions de dollars (voir le tableau 2). Les dépenses ont été moindres que prévu, essentiellement en raison de retards dans les travaux de construction entrepris en vertu du Programme des travaux d'infrastructure du Canada (PTIC). Les sommes inutilisées ont été allouées au PTIC pour l'exercice 1998-1999.

Tableau 1 : Sommaire des crédits votés

| Autorisations pour 1997-1998 – Partie II du Budget des dépenses | | | |
|---|----------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| Besoins financiers, par autorisation (en millions de \$) | | | |
| | Dépenses prévues 1997-1998 | Autorisations totales 1997-1998 | Dépenses réelles 1997-1998 |
| Crédit | | | |
| Diversification de l'économie de l'Ouest | 32,4 | 37,3 | 34,1 |
| 115 Dépenses de fonctionnement | 203,4 | 329,9 | 272,4 |
| 120 Subventions et contributions | 16,7 | 24,8 | 24,8 |
| (S) Passif au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises | 3,4 | 3,4 | 3,4 |
| (S) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés | | | |
| Total pour le Ministère | 255,9 | 395,4 | 334,7 |
| Les autorisations totales sont le Budget des dépenses principal, plus le Budget supplémentaire, plus les autres autorisations. | | | |

DEO a fait des progrès importants pour s'assurer que ses systèmes internes soient aptes à supporter le passage à l'an 2000. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une mission critique pour le Ministère, tous les systèmes internes avaient été revus en mai 1997, et ils ont été confirmés comme aptes au passage à l'an 2000, ou bien des plans d'action ont été développés en vue de leur remplacement d'ici à la fin de l'exercice 1998-1999. Au début de 1998, on a constitué à cette fin une équipe représentative de l'ensemble du Ministère, dont le rôle est de définir les questions, de surveiller les progrès et de présenter des rapports à la haute direction du Ministère.

DEO a aussi institué des procédures d'essai pour nos systèmes internes, dans le but de repérer les domaines où des plans d'urgence sont nécessaires. Les plans d'urgence seront mis en place au cours du premier semestre de 1999, comme l'a recommandé le groupe de travail sur l'an 2000.

En tant que Ministère chef de file des activités de développement économique dans l'Ouest, DEO doit également s'assurer que nos partenaires du réseau et les petites entreprises clientes sont pleinement informés de la question du passage à l'an 2000 et prennent des mesures pour la régler. En accord avec les recommandations du groupe de travail, on a mis en place une stratégie pour s'assurer que nos partenaires et nos clients sont informés des répercussions possibles que ce problème pourrait avoir sur leurs activités, et s'assurer qu'ils sont également au courant des sources gouvernementales et industrielles d'information susceptibles de les aider à régler le problème. Jusqu'à maintenant, les résultats sont l'ajout d'un volet sur l'an 2000 au site Web de DEO en juin 1998, des articles de fond sur l'an 2000 dans les publications du Ministère, des séances d'information et des exposés à l'intention de nos partenaires, des messages publicitaires à l'appui de la campagne de presse écrite SOS 2000, et l'appui aux séminaires sur l'an 2000 destinés aux entreprises et parrainés par Industrie Canada.

À l'appui des recommandations du groupe de travail, DEO continue de travailler avec nos partenaires du portefeuille d'Industrie pour développer une démarche coordonnée afin de s'assurer que nos clients qui reçoivent un soutien financier soient, avant de recevoir ce soutien financier, informés des questions de l'an 2000 pouvant se répercuter sur leurs activités et prennent des mesures pour les régler.

La mesure du rendement, indiquée dans le Tableau des résultats escomptés, est la valeur des contributions remboursées. En 1997-1998, DFO a recueilli 45 millions de dollars de son portefeuille du Programme de la diversification de l'économie de l'Ouest. Dans l'exécution de ses activités de recouvrement, le Ministère, avec de bonnes pratiques d'affaires, applique une démarche qui consiste à travailler avec les entreprises pour que celles-ci adaptent leurs plans de remboursement aux fluctuations des affaires, et à faire en sorte que les entreprises aient de bonnes chances de survivre et de contribuer à la croissance économique.

De 1987 à 1995, DFO appliquait le Programme de la diversification de l'économie de l'Ouest aux entreprises de l'Ouest canadien. Le programme offrait des contributions remboursables (une première pour les programmes gouvernementaux) aux entreprises qui développaient de nouveaux produits, de nouveaux marchés ou de nouvelles technologies ou qui offraient un potentiel de substitution aux importations. L'objectif des programmes hérités est de maximiser le remboursement des contributions remboursables antérieures et de s'assurer que les engagements existants sont payés conformément aux modalités des accords approuvés en vertu de programmes actuels et passés.

III.D.7 Programmes hérités

Les activités d'intervention de DFO constituent elles aussi une partie importante des programmes nationaux du Ministère. Par ses activités d'intervention, DFO s'efforce de s'assurer que les politiques nationales tiennent compte des besoins des Canadiens de l'Ouest. Bien que les résultats soient difficiles à mesurer directement, DFO cherche constamment à faire en sorte que les politiques du gouvernement fédéral traduisent les besoins des Canadiens de l'Ouest, et cela par les moyens suivants : s'assurer que les besoins du Programme des travaux d'infrastructure de l'Ouest canadien soient comblés grâce au complètement apporté au programme, aider les personnes touchées par les fermetures de bases militaires et contribuer à rassembler les efforts du gouvernement fédéral afin d'offrir des possibilités de réadaptation économique aux personnes touchées par la réduction des activités de recherche en énergie atomique à Whiteshell.

DFO a joué un rôle dans plusieurs autres initiatives importantes de réadaptation économique. Le Ministère a travaillé avec des groupes d'intérêt de Churchill, au Manitoba, pour mettre la collectivité sur la voie d'un avenir économique durable. En Saskatchewan, DFO et la collectivité de Moose Jaw ont travaillé ensemble à un projet destiné à former des pilotes étrangers dans trois bases aériennes de l'Ouest canadien, ce qui permettra d'adoucir les conséquences de la réduction des budgets de défense. Et en Colombie-Britannique, DFO a mis plus de 30 millions de dollars à la disposition des collectivités côtières pour faciliter la réadaptation économique des pêcheurs.

Sciences et technologie – le déficit d'innovation : DFO s'intéresse aux priorités de l'Ouest canadien en matière de sciences et de technologie en prenant des mesures pour réduire le « déficit d'innovation » décelé par l'OCCDE. Les mesures sont les suivantes : offrir un financement aux petites entreprises pour des activités de R-D et pour l'adoption de technologies, travailler avec les universités de l'Ouest à l'accélération du rythme de commercialisation des technologies, fournir aux entreprises un personnel qualifié, grâce au Programme Premiers emplois en sciences et technologie, et contribuer au développement de centres d'innovation afin de faciliter la commercialisation des technologies.

En ce qui concerne la mise en place de partenariats, il faut noter que DFO négocie avec chacune des provinces de l'Ouest de nouvelles ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest. Les ententes, d'une durée de cinq ans, créeront de nouvelles possibilités d'emplois et renforceront la croissance économique dans des domaines stratégiques d'intérêt mutuel. Des ententes ont été signées avec les provinces de l'Alberta, de la Saskatchewan et du Manitoba, et des négociations sont en cours avec la Saskatchewan et la Colombie-Britannique. Durant leurs cinq années d'application, les ententes apporteront 160 millions de dollars de contributions fédérales et provinciales qui serviront aux priorités économiques. Chaque entente doit subir une évaluation complète, qui nous renseignera sur la mesure dans laquelle sont atteints les objectifs du Tableau A, ainsi que d'autres objectifs.

DFO est également partie à des ententes de développement urbain dans l'Ouest canadien, ententes qui recourent à une diversité de méthodes pour répondre aux priorités économiques des agglomérations.

III.D.6 : Programmes nationaux

Le plus important des programmes nationaux appliqués par DFO est le Programme des travaux d'infrastructure du Canada. Au cours de ses quatre années d'existence, ce programme a créé plus de 29 000 emplois à court terme pour les Canadiens de l'Ouest, atteignant ainsi l'objectif indiqué dans le Tableau A. Plus de 3 500 projets d'infrastructure ont été approuvés dans l'Ouest canadien, et la quasi-totalité du financement versé en vertu du programme a été engagée.

L'aide apportée aux Manitobains touchés par les crues de la rivière Rouge en 1997 est une autre initiative importante lancée par DFO. DFO a lancé l'Initiative de rétablissement de l'économie et des emplois (IREE) au plus fort des crues. Un élément important de cette initiative fut le Programme de redémarrage à la faveur duquel DFO a versé à 2 000 petites entreprises et exploitants agricoles plus de 9 millions de dollars d'avances à justifier, pour les aider à relancer leurs activités. Plusieurs programmes ont suivi, dont l'objet était de s'assurer que les entreprises obtenaient l'aide dont elles avaient besoin pour se remettre sur pied et réparer les dommages subis. Les programmes de suivi ont produit plus de 1 600 demandes et des versements dépassant 13 millions de dollars. La satisfaction des clients a été élevée, et les commentaires de toutes les sources, y compris des médias, ont été favorables.

nombre toujours plus grand de chefs d'entreprise dans les collectivités autochtones. Elle donne suite à l'engagement du discours du trône d'établir des relations et des partenariats avec les collectivités autochtones.

III.D.5 Initiatives stratégiques et projets spéciaux

Le programme des initiatives stratégiques est la charnière entre les activités de développement économique de DFO et les priorités du gouvernement fédéral et du portefeuille d'Industrie. Tantôt les initiatives stratégiques consistent en des activités autonomes de développement économique, tantôt elles deviennent des programmes qui font partie des secteurs d'activité de DFO.

Les initiatives sont classées sous divers thèmes, qui reflètent les priorités du gouvernement fédéral et les priorités du discours du trône, par exemple : les Initiatives pour les autochtones, les Initiatives pour les jeunes, les Initiatives pour les francophones et les Sciences et la Technologie. En 1997-1998, DFO a développé plus de 30 initiatives stratégiques représentant plus de 25 millions de dollars de financement mis à la disposition des Canadiens de l'Ouest. Voici quelques exemples d'initiatives stratégiques, par thème (par groupe cible) :

| | |
|---|--|
| <p>Exemples d'Initiatives stratégiques de DFO en 1997-1998</p> | <p><i>Initiatives pour les Autochtones</i> : Un centre de promotion des affaires autochtones a été ouvert au Manitoba, deux sociétés de capital autochtone de l'Alberta (et deux en Saskatchewan en 1998) ont été rattachées au réseau de DFO, et un financement de 5 millions de dollars a été engagé pour une nouvelle installation autochtone à l'Université de Regina.</p> |
| <p><i>Initiatives pour les jeunes</i> : Trois programmes pour jeunes, appliqués actuellement par l'entremise des secteurs d'activité du Ministère, ont été développés comme initiatives stratégiques. Le Programme d'emploi en commerce international, le Programme Premiers emplois en sciences et en technologie et le Programme des jeunes entrepreneurs de l'Ouest se sont combinés pour offrir plus de 900 emplois à des jeunes de l'Ouest canadien.</p> | <p><i>Initiatives pour les francophones</i> : DFO a établi un plan d'action qui prévoit près de 2 millions de dollars par année pour le développement des collectivités linguistiques francophones de l'Ouest canadien. Le financement sert à coordonner le développement économique, à développer l'esprit d'entreprise, à constituer le secteur du tourisme et à offrir aux entreprises un accès au capital.</p> |

DEO sert sa clientèle par l'entremise de plus de 100 bureaux, qui forment le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien. Le réseau consiste en plusieurs partenariats formés avec des membres dont le rôle est de contribuer au succès des petites entreprises et d'aider les collectivités à se renforcer en exploitant leurs propres atouts. Après trois années d'efforts intensifs de mise en place, le réseau est aujourd'hui présent dans la quasi-totalité des régions rurales de l'Ouest canadien, et l'objectif décrit dans le Tableau A est donc atteint. Les gens d'affaires, qu'ils vivent à Eyebrow, en Saskatchewan, ou à Vancouver, en Colombie-Britannique, peuvent obtenir le même niveau de service, en se mettant simplement en liaison avec le bureau local du réseau.

Voici quelques-unes des réalisations des membres du réseau, qui répondent aux besoins des Canadiens de l'Ouest, des femmes et des peuples autochtones (les groupes cibles indiqués dans le Tableau A) :

- Les Centres de services aux entreprises du Canada sont présents dans les agglomérations et vous informent sur « Tout ce que vous devez savoir » concernant le lancement et la gestion d'une petite entreprise. Ces centres répondent chaque mois à 32 500 demandes de renseignements et enregistrent chaque mois plus de 50 000 connexions sur le Web.
- Les 90 Sociétés d'aide au développement des collectivités sont les membres ruraux du réseau et sont gérées par des conseils d'administration composés de bénévoles. Elles consentent des prêts, donnent des conseils d'ordre général, assurent aux jeunes une expérience professionnelle, aident les personnes handicapées à lancer leurs propres entreprises et s'appliquent à développer les collectivités où elles sont situées. En 1997-98, les Sociétés d'aide au développement des collectivités ont accordé plus de 2 300 prêts aux entrepreneurs locaux et ont aidé à créer plus de 6 700 emplois pour les Canadiens ruraux. Cela veut dire plus de 3.2 millions de dollars de prêts et 633 nouveaux emplois pour les jeunes entrepreneurs, et 159 prêts à des entrepreneurs handicapés.

- Les Centres pour les femmes entrepreneurs s'intéressent aux besoins spéciaux des femmes chefs d'entreprise ou propriétaires d'entreprise. Dans chaque province de l'Ouest, un centre est à la disposition des femmes dans toute la province pour leur consentir des prêts, leur donner des conseils et leur fournir un encadrement. En 1997, les Centres pour femmes entrepreneurs ont répondu à plus de 20 000 demandes de renseignements et fait des prêts à 130 femmes chefs d'entreprise. L'initiative des Centres pour femmes entrepreneurs subit en ce moment une évaluation, qui précisera la mesure dans laquelle leurs objectifs ont été atteints.

En 1997-1998, DEO a conclu des arrangements spéciaux avec deux sociétés albertaines de capital autochtone, afin d'accroître l'éventail des services aux clients autochtones (deux sociétés de la Saskatchewan se sont jointes peu après). C'est la première étape d'une stratégie grâce à laquelle les services fournis par le réseau pourront profiter à un

- efforts accrus de commercialisation et à une application plus souple des lignes directrices du programme. C'est pourquoi des plans de commercialisation sont en voie d'être établis, et des procédures sont en voie d'être appliquées, afin de permettre l'approbation d'un éventail plus grand d'activités.
- Sur une période de trois ans, le Programme d'emploi en commerce international de DFO a conduit à la création de 400 emplois pour de récents diplômés travaillant dans le domaine du commerce international. Une évaluation du programme a montré que le programme produit manifestement des résultats selon les indicateurs décrits dans le Tableau A et qu'il donne suite aux engagements du discours du trône d'offrir des possibilités aux jeunes et de stimuler le commerce extérieur du Canada : grâce au PECL, les entreprises deviennent plus aptes à l'exportation, et les diplômés acquièrent de précieuses nouvelles compétences. Soixante pour cent des répondants durant l'évaluation ont déclaré que le programme expliquait largement l'augmentation des ventes à l'exportation, et la satisfaction de la clientèle est élevée. Et plus de la moitié des «nouveaux diplômés» qui ont obtenu des emplois grâce au programme ont dit qu'ils compaient travailler dans le commerce international dans un délai de cinq ans. L'évaluation a aussi fait ressortir que DFO pourrait mieux évaluer l'efficacité du programme si l'on obtenait des clients des rapports plus exacts sur les résultats d'exportation. C'est pourquoi l'on revoit en ce moment les règles d'établissement des rapports des clients. L'évaluation a aussi montré la nécessité de considérer des formules d'application de programmes par l'entremise du réseau des services aux entreprises, et l'on examine en ce moment les possibilités à cet égard. Comme pour le Programme Premiers emplois, on met aussi en œuvre pour le PECL des plans de commercialisation et des objectifs d'accroissement de la portée du programme.
- En Colombie-Britannique, le système d'enregistrement à guichet unique pour les entreprises, un système que DFO a contribué à établir, permet à un propriétaire d'entreprise d'effectuer en une seule démarche une diversité de formalités auprès des organismes gouvernementaux, ce qui lui épargne un temps précieux. Les demandes se rapportant à la taxe de vente provinciale, à la déclaration d'entreprise individuelle ou de société de personnes, à la TPS, à l'impôt sur les bénéfices des entreprises, aux cotisations sociales et aux cotisations pour accidents du travail toutes se faire en une seule fois à un terminal. Les résultats de ce projet pilote n'ont pas encore été évalués.
- Et dans le domaine des marchés publics, le Ministère travaille avec les entreprises de l'Ouest pour s'assurer qu'elles ont la possibilité d'offrir leurs produits et services aux administrations publiques, quelle que soit l'importance du marché à conclure. Les avantages pour les entreprises de l'Ouest sont les possibilités de sous-traitance, les plans nouveaux pour de nouveaux produits canadiens, enfin les transferts de technologies entre sociétés. DFO a réussi à faire en sorte que des centaines de millions de dollars soient versés à des entreprises de l'Ouest à la faveur de marchés découlant de cinq grands projets d'immobilisations depuis 1990.

- Planificateur commercial interactif – produit d'une collaboration entre DFO et le gouvernement de la Colombie-Britannique, cet instrument de planification commerciale fondé sur l'Internet a été officiellement lancé à titre de projet pilote le 21 avril 1997. L'étape d'essai est terminée, et le planificateur est en cours de diffusion dans tout le Canada.
 - Gagner du terrain – une trousse d'information sur les programmes et services offerts par les Sociétés d'aide au développement des collectivités.
 - Base de données amicale sur le développement économique régionale – un vaste rassemblement de données à vocation locale achetées à Statistique Canada par les Sociétés d'aide au développement des collectivités constituera pour les conseillers commerciaux des régions un précieux nouvel instrument. L'utilité de la documentation sera évaluée en 1999.
- Actuellement en développement sont l'Exportateur interactif, qui permettra aux clients de préparer en direct un plan d'exportation, et le projet pilote de l'Initiative sur l'information réglementaire, qui donnera en Saskatchewan des comptes rendus, en langage simple, de la réglementation provinciale.
- Comme ces produits ont été diffusés récemment, d'autres indicateurs de mesure, décrits dans le Tableau A, sont en cours d'élaboration.
- ### III.D.3 : Services spécialisés aux entreprises
- En 1997-1998, le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien a répondu à plus de 400 000 demandes de renseignements présentées par les petites entreprises de l'Ouest canadien. Nombre de ces demandes ont permis aux clients d'accéder à un ou plusieurs des services spécialisés de DFO aux entreprises, comme l'attestent les faits suivants :
- Plus de 18 000 personnes ont reçu une aide dans la préparation des plans d'entreprise :
 - Durant sa première année d'opération, le programme Premiers emplois en sciences et en technologie a conduit à la création de 150 emplois pour de récents diplômés de programmes de sciences et de technologie. Une évaluation préliminaire externe du programme a montré que le programme donne suite aux indicateurs décrits dans le Tableau A et à l'engagement du discours du trône de créer des possibilités d'emploi pour les jeunes : grâce à lui, les petites entreprises peuvent développer et adopter de nouvelles technologies; la satisfaction des clients est élevée; et DFO comble aujourd'hui un besoin relativement à ce genre de programmes. L'évaluation a aussi montré que DFO pourrait améliorer la portée et l'efficacité du programme grâce à des

- Le site Web de DFO – lancé en mars 1996, le site est un instrument clé de diffusion des services de DFO aux petites entreprises et aux chefs d'entreprise. À l'heure actuelle, le site est visité 10 000 fois par mois, ce qui donne 60 000 connexions sur les différentes pages. Les segments les plus fréquentés du site sont le questionnaire d'auto-évaluation «Suis-je un chef d'entreprise?», et le segment «Obtenir du capital»;
- Ce secteur d'activité a pour objet de permettre aux gens d'affaires d'accéder plus facilement à l'information dont ils ont besoin pour croître et prospérer. Ce secteur d'activité donne suite à l'engagement du discours du trône d'encourager le savoir et la créativité par l'accès à l'information, aux connaissances et aux compétences. Plusieurs nouveaux produits ont été mis au point, qui ont la faveur de la clientèle (un objectif indiqué dans le Tableau A). Les instruments récents sont les suivants :

III.D.2 : Services d'information

Au total, près d'un quart de milliard de dollars a été mis à la disposition des petites entreprises et des chefs d'entreprise de l'Ouest canadien au cours des trois dernières années, grâce aux initiatives de DFO en matière de capital.

Les prêts consentis par l'entremise des fonds d'emprunt sont augmentés par les autres partenaires de DFO dans le réseau, partenaires qui offrent eux aussi un soutien financier. Depuis 1995, les Sociétés d'aide au développement des collectivités ont consenti à des chefs d'entreprise plus de 6 400 prêts dont la valeur totale a dépassé 130 millions de dollars. Quant aux Centres pour les femmes entrepreneurs, ils ont utilisé le financement de DFO pour prêter près de 8 millions de dollars à 310 femmes entrepreneurs. Comme le Programme des fonds d'emprunt, les Centres pour les femmes entrepreneurs font en ce moment l'objet d'une évaluation, qui apportera une information plus détaillée sur la mesure dans laquelle leurs grands objectifs économiques (décrits dans le Tableau A) sont atteints et sur le niveau de satisfaction des clientes.

Le programme des fonds d'emprunt subit actuellement une évaluation, qui apportera une information plus détaillée sur la mesure dans laquelle ses grands objectifs économiques (décrits dans le Tableau A) sont atteints, et sur le niveau de satisfaction des clients à l'égard du programme.

Chaque dollar que DFO verse dans les fonds d'emprunt permet de mobiliser entre cinq et dix dollars des partenaires du fonds concerné. À ce jour, pour un montant total de 56 millions de dollars de prêts accordé aux petites entreprises, DFO a versé près de 7 millions de dollars dans les réserves pour pertes sur prêts, il est prévu que la plus grande partie de ce montant sera remboursée.

III.D : Réalisations détaillées, par secteur d'activité et par programme clé

Ce qui suit (sections III.D.1 à III.D.7) est un examen plus détaillé des réalisations, par secteur d'activité et par programme clé, réalisations qui sont rattachées à chacun des résultats décrits dans le Tableau A. Pour certaines initiatives, des évaluations en règle ont été effectuées, et les conclusions tirées permettent de modifier les programmes afin de mieux répondre aux besoins des clients. Dans d'autres domaines, des cadres d'évaluation sont en cours d'élaboration, ainsi que des systèmes d'étalonnage, de suivi et d'établissement de rapports, qui permettront de mesurer de façon plus détaillée les réalisations.

DEO a entrepris d'adapter une Structure de responsabilité et de rapports sur la performance (SRRP) à la structure organisationnelle du Ministère postérieure à l'Examen des programmes. Jusqu'à ce que la SRRP soit complétée, les rapports financiers concernant l'ensemble des secteurs d'activité et des programmes clés doivent être des rapports consolidés. Le tableau suivant résume l'ensemble des crédits et des dépenses de DEO durant l'exercice 1997-1998.

Comparaison des dépenses prévues totales et des dépenses réelles : 1997-1998
(en millions de dollars)

| Diversification de l'économie de l'Ouest | | | | | | | | | |
|--|----------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------------|--|-------------------------|---|-------------------------|----------------------|
| ETP | Dépenses de fonctionnement | Dépenses de capital | Subventions et contributions | Total partiel : Dépenses brutes | Subventions et contributions statutaires | Dépenses brutes totales | Moins : Recettes à valeur sur le crédit | Dépenses nettes totales | |
| 333 | 40,7 | -- | 329,9 | 370,6 | 24,8 | 395,4 | -- | 395,4 | Fonds disponibles |
| 325 | 37,5 | -- | 272,4 | 309,9 | 24,8 | 334,7 | -- | 334,7 | Dépenses disponibles |

III.D.1 : Services de financement

DEO compte maintenant 14 fonds d'emprunt, établis en association avec des institutions financières, lesquelles mettent des capitaux à la disposition des régions de l'Ouest canadien dans les secteurs basés sur les connaissances, la technologie et l'agriculture. Le Programme des fonds d'investissement a offert de l'information commerciale, accès à des personnes-ressources, du financement et des services à plus de 850 clients, ce qui a permis à plus de 250 petites entreprises d'obtenir plus de 56 millions de dollars de prêts et la possibilité de lever un montant supplémentaire de 52 millions de dollars auprès des établissements financiers de l'Ouest (Année budgétaire 1997-1998 : 383 clients servis, 186 prêts totalisant 35 millions de dollars).

collectivités la plus proche (les SADC sont également membres du réseau). Tout ce dont Lorian avait besoin, c'était une formation à l'entrepreneuriat, et l'Entre-corp BDC, la société locale d'aide au développement des collectivités, a été heureuse de lui donner un coup de main. En mai 1996, après avoir reçu sa formation, elle a ouvert le premier « Ton of Fun Family Entertainment Center ». Aujourd'hui, c'est une opération de franchisage étalée sur cinq villes et qui compte 180 employés. Tout ce qu'il a fallu, c'est quelques un avec une bonne idée, puis un organisme disposé à répondre aux attentes du client.

Image de DFO : Services de capital – aider les entreprises à obtenir le capital dont elles ont besoin pour croître et pour contribuer à la diversité économique.

À Winnipeg, Northern Bioidentification Services Ltd. était une nouvelle entreprise de biotechnologie qui se spécialisait dans l'empreinte génétique animale afin d'établir des programmes de reproduction et de suivre les espèces menacées. L'entreprise s'est présentée dans les bureaux de DFO à Winnipeg pour qu'ils l'aident à obtenir un prêt du Fonds DFO/Banque Royale destiné aux entreprises du secteur de la biotechnologie. La demande fut acceptée, et NBS a maintenant les équipements, le fonds de roulement et le financement nécessaires pour assurer ses frais de commercialisation.

Il est admis qu'un élément essentiel du programme du gouvernement fédéral est la création d'emplois. DFO fait sa part pour créer des emplois dans l'Ouest canadien et pour donner suite x l'engagement du discours du trône de créer des possibilités d'emploi pour les jeunes, à la fois dans les centres urbains et par l'entremise de programmes. Les Sociétés d'aide au développement des collectivités et les Centres pour les femmes entrepreneurs créent des emplois en offrant aux entrepreneurs des financements pour créer de nouvelles entreprises, et à l'aide de programme de création d'emploi comme le programme « Jeunes entrepreneurs de l'Ouest ». Grâce aux activités de ces deux partenaires du réseau, plus de 7 000 emplois et possibilités d'emplois ont été créés en 1997-1998.

Image de DFO : Initiatives stratégiques – donner suite aux engagements du gouvernement fédéral et du portefeuille d'Industrie tels que la création d'emplois et les débouchés pour les jeunes

DFO offre également des programmes qui créent directement des emplois dans l'Ouest du Canada. Le Programme premiers emplois en sciences et en technologie et le Programme d'emploi en commerce international ont créé ensemble 320 nouveaux emplois pour des récents diplômés d'études secondaires en 1997-1998. Ces emplois étaient dans des petites entreprises de l'Ouest du Canada qui avaient besoin d'idées fraîches et nouvelles.

DEO est sur le terrain dans l'Ouest canadien et s'emploie à donner suite aux engagements du gouvernement.

L'an dernier, la vallée de la rivière Rouge a été dévastée par de terribles inondations. Les gens regardaient, impuissants, leurs moyens de subsistance partir à vau-l'eau. DEO a reconnu qu'une aide serait nécessaire pour permettre aux propriétaires d'entreprise de reprendre leurs activités. La réponse du Ministère a été immédiate et originale – il a mis sur pied un programme mobile qui faisait que les fonctionnaires se rendaient auprès des victimes et les aidaient sur place, au lieu que ce soit le contraire.

Image de DEO :
Programmes nationaux – aider les propriétaires d'entreprise à se rétablir après une inondation catastrophique.

DEO a rapidement dépêché des employés sur le terrain, qui se sont mis à la recherche des petites entreprises touchées, qui ont rempli sur place des demandes d'avances à justifier et qui sont revenus la semaine suivante avec un chèque qui allait permettre aux bénéficiaires de reprendre leurs activités. C'était le Programme Redémarrage, un programme dans lequel DEO a versé plus de 9 millions de dollars à 2 000 propriétaires de petites entreprises.

Lorsqu'il s'agit de services aux entreprises, DEO s'exécute grâce à un réseau formé de plus de 100 points de service dans l'Ouest canadien. Le réseau fonctionne parce que plus de 1 000 bénévoles reconnaissent sa valeur et donnent généreusement de leur temps et de leurs connaissances pour lui permettre de fonctionner.

Image de DEO : Partenariats de services, offrant plus de 100 points de services personnalisés dans l'Ouest canadien.

Grâce au réseau, les gens d'affaires obtiennent l'aide dont ils ont besoin. En 1996, par exemple, Barbara Dale, d'Edmonton, s'est adressée à l'Association des Femmes entrepreneurs de l'Alberta (un membre du réseau) parce qu'elle avait l'idée de lancer une entreprise. Elle a reçu des conseils de planification d'entreprise et un prêt de démarrage de cent mille dollars. En 1997, sa nouvelle entreprise, «Labor Now Industrial Staffing», une agence de placement spécialisée, a déclaré un chiffre d'affaires dépassant 1 million de dollars. La compagnie prévoit un chiffre d'affaires de 4 millions de dollars cette année.

Image de DEO : Services spécialisés aux entreprises – fournir aux chefs d'entreprise l'aide dont ils ont besoin pour lancer une nouvelle entreprise et la faire croître.

Le cas de Lorient Henry est une autre réussite. Lorient avait remarqué que les jeunes familles de Medicine Hat, en Alberta, avaient besoin d'une installation acceptable pour des loisirs se pratiquant en intérieur. Elle a fait part de son idée à la Société d'aide au développement des

On peut résumer la façon dont DFO sert les Canadiens en donnant quelques exemples des gens à qui le Ministère vient en aide et en indiquant les manières dont cette aide est fournie. Les réalisations de DFO attestent un souci constant de donner suite aux engagements pris par le gouvernement fédéral dans le discours du trône qui a ouvert la 36^e session du Parlement. Qu'il s'agisse de créer des possibilités d'emploi pour les jeunes des régions rurales ou urbaines, d'établir des partenariats avec les collectivités autochtones, d'encourager l'innovation et la créativité ou de stimuler les exportations,

III.C : Points saillants du rendement

Pour atteindre ses objectifs, le Ministère s'est familiarisé avec les questions et problèmes qui touchent l'Ouest canadien. Organisation modeste, DFO a la souplesse nécessaire pour réagir rapidement aux priorités et questions nouvelles comme l'a démontré la réaction rapide de DFO durant les crues de la rivière Rouge au Manitoba. DFO a montré son aptitude à former de solides partenariats avec les autres niveaux de gouvernement, avec l'industrie, avec les établissements d'enseignements et avec les groupes communautaires. Mais, aspect sans doute le plus important, DFO représente le gouvernement pour les gens de l'Ouest canadien. Le Ministère s'engage à aider un nouveau diplômé à obtenir son premier emploi, à établir avec une entreprise en herbe son plan d'entreprise ou de contribuer au redémarrage d'une entreprise qui a été dévastée par une inondation, le Ministère répond aux besoins des Canadiens. Le succès de telles activités est attesté en partie par l'augmentation récente de la visibilité du Ministère. Le pourcentage de Canadiens de l'Ouest qui connaissent l'existence de DFO a augmenté considérablement, au cours des trois dernières années à 61% (sondage Angus Reid).

III.B : Réalisations

| | |
|--|--|
| <p>La mesure de la performance est la valeur des contributions remboursées.</p> | |
| <p>Maximiser le rendement des contributions remboursables faites antérieurement et s'assurer que les engagements existants sont payés conformément aux modalités des ententes approuvées en vertu de programmes actuels ou passés.</p> | |
| <p>Les mesures de la performance indiquées dans le Tableau A sont les suivantes :</p> <p>satisfaction des clients à l'égard des programmes offerts (par exemple aide aux victimes d'inondations), normalisation des activités dans les régions touchées par la catastrophe, emplois créés grâce à la restructuration de l'économie, enfin mesure dans laquelle les politiques nationales prennent en considération les besoins des Canadiens de l'Ouest.</p> | |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| <p><i>Services d'information :</i></p> <p>Faciliter l'accès des petites entreprises à l'information commerciale, collaborer avec les partenaires au développement de nouveaux produits d'information commerciale, et donner au Réseau des services aux entreprises de l'Ouest canadien des moyens accrus de fournir l'information commerciale aux clients.</p> <p>Les mesures de la performance indiquées dans le Tableau A sont les suivantes : efficacité d'exécution, taux d'utilisation et, (bien qu'elles soient difficiles à mesurer), tendances de la croissance des entreprises et du succès qui peut être attribué à ce secteur d'activité.</p> | <p><i>Services spécialisés aux entreprises :</i></p> <p>Donner aux chefs d'entreprise et aux petites entreprises les compétences et les ressources nécessaires pour leur permettre de réussir dans quatre domaines clés définis par les petits entrepreneurs : planification d'entreprise, aptitudes à l'exportation, simplification des règlements et marchés publics.</p> <p>Les mesures de la performance indiquées dans le Tableau A sont les suivantes : nouveaux débouchés commerciaux découverts, tendances du nombre des exportateurs, satisfaction de la clientèle et nombre de petites entreprises qui sont lancées.</p> | <p><i>Partenariats de services :</i></p> <p>Mener à bien des arrangements novateurs en matière de prestation de services qui répondent aux besoins des collectivités et des petites entreprises de l'Ouest. Les propriétaires de petites entreprises et les chefs d'entreprise de l'Ouest canadien pourront ainsi accéder aux services où ils le voudront et quand ils le voudront.</p> <p>Les mesures de la performance indiquées dans le Tableau A sont les suivantes : étendue de la région géographique visée et ampleur du groupe cible visé.</p> | <p><i>Initiatives stratégiques et projets spéciaux :</i></p> <p>Etablir des relations regroupant l'industrie, le gouvernement, les établissements d'enseignement et les instituts de recherche, afin d'améliorer la compétitivité globale de l'Ouest canadien, de générer des débouchés commerciaux et de créer des emplois. Ces initiatives répondent à des besoins définis par les petites entreprises et les milieux d'affaires.</p> <p>Les mesures de la performance indiquées dans le Tableau A sont les suivantes : nombre et valeur des nouveaux programmes de développement économique établis en association avec d'autres groupes, incidence économique des programmes et des partenariats, enfin nombre d'emplois créés.</p> | <p><i>Programmes nationaux :</i></p> <p>Créer des emplois grâce au renouvellement des infrastructures, faciliter l'adaptation économique des collectivités touchées par la fermeture d'installations fédérales, apporter rapidement une aide là où elle est nécessaire, mobiliser des crédits fédéraux additionnels</p> |
|--|--|--|---|---|

III.A : Résultats escomptés

À la suite de l'Examen des programmes effectué en 1995, DEO s'est vu contraint de restructurer ses programmes de développement économique et d'assumer la responsabilité consistant à offrir aux Canadiens de l'Ouest des services commerciaux homogènes. C'est pourquoi, au cours des trois dernières années, le Ministère est passé du statut d'organisme composé de quatre bureaux offrant des prêts sans intérêt, au statut de réseau de soutien à guichets uniques, où les chefs d'entreprise peuvent obtenir une grande diversité de services dans plus de 100 bureaux de l'Ouest canadien. DEO s'est structuré de manière à pouvoir répondre aux besoins des Canadiens.

Simultanément, DEO s'est employé avec énergie à l'exécution du Programme du portefeuille d'Industrie dans l'Ouest canadien. Plusieurs thèmes s'articulent autour des programmes et services offerts par DEO : encourager l'innovation par les sciences et la technologie, aider les entreprises à croître en leur fournissant information, conseils et accès au capital, enfin garantir un marché équitable, performant et concurrentiel, qui s'articule autour des programmes et services de DEO.

DEO a voulu aussi mettre en place pour l'Ouest canadien une vision économique sur mesure. DEO se doit d'être un chef de file dans la prestation de services aux collectivités, aux petites et moyennes entreprises, aux chefs d'entreprise et aux groupes cibles de l'Ouest canadien. Les Canadiens de l'Ouest comptent sur DEO pour promouvoir le développement économique et la diversification dans leurs collectivités, pour donner un visage humain aux activités économiques fédérales et pour défendre leurs intérêts dans les décisions nationales.

La meilleure façon d'illustrer les résultats escomptés de DEO est de se référer aux secteurs d'activités et aux programmes essentiels du Ministère. Le tableau suivant résume les résultats escomptés pour chaque secteur d'activité et chaque programme clé qui ont été présentés à l'origine dans le Plan de dépenses de DEO pour 1997-1998 (la Partie III du Budget des dépenses principal, appelée aujourd'hui Rapport sur les plans et les priorités).

Résultats escomptés de DEO, par secteur d'activité et par programme clé

Services de financement :

Accroître l'accès des petites entreprises au financement, comme cela est illustré par la mise en place de divers fonds d'emprunt. La croissance économique à long terme et la création d'emplois sont ainsi favorisées, en particulier dans les industries clés comme la technologie, et dans les régions insuffisamment desservies, telles les collectivités rurales. Les mesures de la performance indiquées dans le Tableau A sont les suivantes : nombre de petites entreprises qui sont lancées, avec indication de leur taux de croissance et de leur longévité; efficacité d'exécution; taux de satisfaction de la clientèle; taux d'utilisation; enfin ampleur de la pénétration des régions rurales, des industries de croissance et des secteurs technologiques.

III – Rendement du Ministère

| Tableau A Principaux engagements | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-------------------|--------|-------------|---------|---------|---|---------|--|-------|---------|---|---|---------|---|--|---------|
| offrir aux Canadiens : | | attesté par : | | Référence : | | | | | | | | | | | | | |
| des programmes de développement économique destinés aux collectivités de l'Ouest | <ul style="list-style-type: none">• de nouveaux programmes de développement économique, en partenariat avec les gouvernements provinciaux, les municipalités urbaines, les collectivités et les groupes clients stratégiques;• l'incidence économique des programmes et partenariats. | III.D.1 à III.D.7 | III.C. | III.D.3 | III.D.4 | III.D.5 | <ul style="list-style-type: none">• la création d'emplois et la découverte de nouveaux débouchés commerciaux;• l'atteinte des normes de service à la clientèle;• les taux de satisfaction de la clientèle;• l'évolution du nombre des petits et moyens exportateurs;• l'étendue de la région géographique desservie par les points du Réseau intégré de prestation des services (y compris les Centres de services aux entreprises du Canada, les Sociétés d'aide au développement des collectivités et les Centres pour les femmes entrepreneurs);• l'étendue du groupe cible (par exemple les jeunes, les francophones, les femmes, etc.). | III.D.1 | <ul style="list-style-type: none">• les petites entreprises qui sont lancées, leur taux de croissance et leur longévité;• l'efficacité d'exécution;• les taux de satisfaction de la clientèle;• les taux d'utilisation;• l'étendue des mesures prises dans les régions rurales, les industries de pointe et les secteurs technologiques. | III.C | III.D.6 | l'aide du gouvernement fédéral dans les périodes de crise | <ul style="list-style-type: none">• la réponse des gens de l'Ouest en matière d'aide aux victimes d'inondations (satisfaction des clients);• la normalisation des activités dans les régions touchées par la catastrophe;• les emplois créés grâce à la restructuration économique. | III.D.6 | la représentation des intérêts de l'Ouest dans les décisions nationales | <ul style="list-style-type: none">• les nouvelles possibilités de passation de marchés offertes aux entreprises de l'Ouest canadien;• la prise en compte des intérêts de l'Ouest dans les politiques internes et internationales du Canada (environnement, etc.). | III.D.6 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Reconnaissant que des économies régionales vigoureuses sont le point d'appui d'une économie nationale tout aussi vigoureuse, DFO applique huit programmes clés dont l'objet est de promouvoir l'innovation, la croissance et la création d'emplois dans l'Ouest canadien.

- **Services de financement** : fonds d'emprunt ciblés, appliqués en collaboration avec les institutions financières du secteur public et du secteur privé, et autres formes d'aide facilitant l'accès à des emprunts conventionnels ou à un financement par prises de participation. Les fonds d'emprunt ont été établis pour répondre aux besoins de financement des petites entreprises qui évoluent dans des secteurs mous ou dans des secteurs nouveaux. L'objectif est d'accroître l'accès des petites entreprises à un financement spéculatif, l'accent étant mis en particulier sur les industries de croissance.

- **Services d'information** : utilisation accrue des technologies de l'information pour offrir des instruments rentables d'information commerciale, tels le Planificateur commercial interactif, et pour adapter les bases de données existantes aux besoins des PME et des chefs d'entreprise de l'Ouest canadien.

- **Services spécialisés aux entreprises** : aide aux PME et aux chefs d'entreprise dans l'élaboration de plans d'entreprise et la vente à l'exportation et au secteur public, et initiatives visant à simplifier les règlements applicables aux petites entreprises.

- **Partenariats de services** : élaboration et mise en œuvre d'arrangements novateurs et/ou de remplacement qui puissent répondre aux besoins des collectivités, des PME et des chefs d'entreprise de l'Ouest canadien. Il s'agit surtout de renforcer et d'élargir le Réseau des services aux entreprises de l'Ouest canadien. DFO considère la prestation des services selon l'optique du client et s'efforce de réduire les chevauchements et le double emploi et d'augmenter l'accès aux services.

- **Initiatives stratégiques et projets spéciaux** : partenariats secteur public/secteur privé, initiatives fédérales, provinciales et tripartites de développement économiquement pour aider les PME à se positionner sur le marché canadien et les marchés mondiaux.
- **Programmes nationaux** : application de programmes nationaux de développement économique, notamment le Programme des travaux d'infrastructure, les initiatives communautaires spéciales de réadaptation économique et les mesures de secours et d'aide.

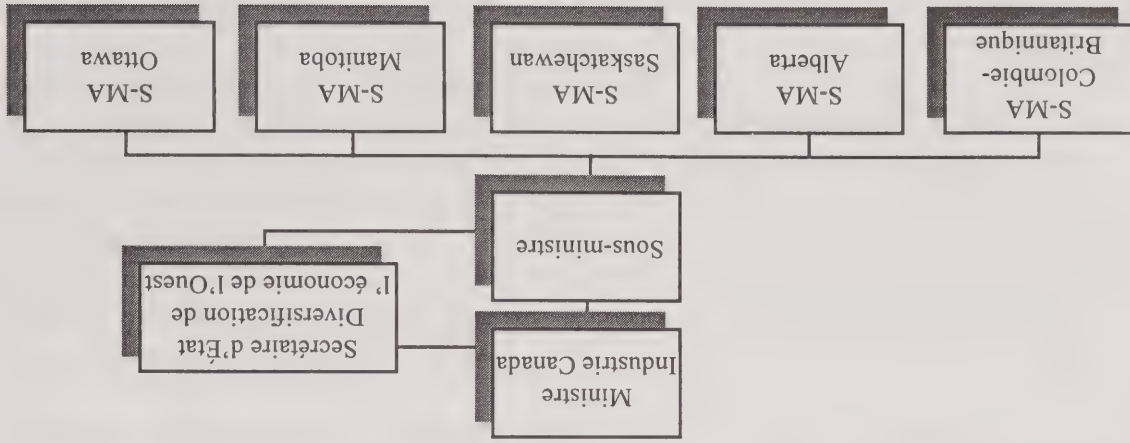
- **Programmes hérités** : administration et recouvrement des contributions remboursables, selon les conditions des accords de contribution passés les années précédentes en vertu du Programme de la Diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO), du Programme de développement industriel régional (PDIR) et du Programme de développement industriel relié au transport dans l'Ouest (PDITO).

Sous la direction d'un sous-ministre adjoint, appuyé par un secrétariat dévoué, chaque bureau a la responsabilité fonctionnelle d'un ou de plusieurs secteurs d'activité/programmes, comme suit :

- Sous-ministre adjoint, Alberta - Partenariats de services
- Sous-ministre adjoint, Manitoba - Services de capital
- Sous-ministre adjoint, Saskatchewan - Services d'information
- Sous-ministre adjoint, Colombie-Britannique – Services spécialisés aux entreprises
- Sous-ministre adjoint, Ottawa – Programmes nationaux et programmes hérités

Les sous-ministres adjoints régionaux sont aussi chargés de l'exécution régionale de tous les programmes et services de DEO, ainsi que de la gestion axiale de tous les services de soutien et les services administratifs régionaux.

Le Ministère relève du ministre de l'Industrie, qui est assisté dans sa tâche par le secrétaire d'Etat (Diversification de l'économie de l'Ouest). Le Ministère a élargi la portée des services fournis par le gouvernement fédéral aux petites entreprises, et cela grâce à des partenariats avec les autres organismes du gouvernement fédéral et les organisations communautaires. Ces partenariats donnent un effet multiplicateur aux ressources humaines du gouvernement et favorisent l'application des meilleures pratiques grâce à la formule «guichet unique» des services aux petites entreprises.



Le siège du Ministère est situé à Edmonton, en Alberta, dans le même édifice que le Bureau régional de l'Alberta. Il y a également des bureaux régionaux situés dans chacune des autres provinces de l'Ouest, à Winnipeg, Saskatoon et Vancouver, et un bureau de liaison à Ottawa. Des bureaux satellites régionaux ont également été ouverts récemment à Calgary et à Regina.

II.C : Organisation du Ministère

La constance du changement, l'interdépendance croissante de tous les secteurs d'une économie fondée sur les ressources, l'émergence de nouvelles notions commerciales et la mise en équilibre de la croissance des villes et de la croissance des campagnes sont fondamentales dans l'environnement opérationnel de DFO. Pour réussir à diversifier l'économie canadienne, DFO doit être en mesure de modifier ses priorités, de considérer l'économie d'une manière globale tout en réglant des problèmes particuliers et de maîtriser les nouvelles manières de faire les choses.

Il y a aussi l'enjeu qui consiste à harmoniser la croissance des collectivités urbaines et des collectivités rurales. L'urbanisation est un phénomène qui a pris de l'ampleur depuis trente ans, et qui s'est accompagné d'un dépeuplement des régions rurales. À mesure que les Canadiens de l'Ouest et les nouveaux venus des autres pays migrent vers les grandes villes, la nécessité d'équilibrer le développement et la croissance constante avec les facteurs de style de vie devient plus pressante. La revitalisation des régions rurales et des collectivités qui ne comptent que sur une seule industrie donne lieu à d'autres enjeux économiques.

Le troisième enjeu concerne la manière fondamentale dont les affaires, qu'elles soient à but lucratif ou à but non lucratif, sont menées. Aujourd'hui, les partenariats, les grappes et les alliances sont aussi courantes que les entreprises indépendantes. Les entreprises doivent être sensibles aux différences culturelles que présentent les clients, les partenaires sociaux et les employés. Elles doivent être vues comme exerçant un rôle actif dans le développement communautaire et elles doivent prendre acte du rôle essentiel des bénévoles dans une société que le secteur associatif peut contribuer autant que le secteur commercial aux efforts de développement économique et à l'élévation du niveau de vie. Un bon développement communautaire n'est pas possible sans le ferme engagement des organisations bénévoles.

avec les autres secteurs économiques. Par exemple, les nouvelles techniques de récupération du pétrole et du gaz doivent être évaluées dans le contexte de leur incidence sur l'environnement. Les nouveaux accords commerciaux en matière d'agriculture doivent prendre en compte les contraintes qui en résulteront pour l'infrastructure des transports. Les technologies plus performantes d'abattage dans le secteur forestier doivent être évaluées en fonction de leur incidence sur les habitats fauniques. Aucune activité économique ne peut être considérée isolément, et le développement économique doit être fondé sur une démarche globale qui transcende les industries et les secteurs.

Le deuxième enjeu concerne la pierre angulaire de l'économie de l'Ouest canadien : les ressources naturelles. Au cours des dix dernières années, on s'est efforcé de développer des activités économiques « en aval », mais, pour les années à venir, l'Ouest canadien demeurera une économie fortement tributaire des ressources. Par conséquent, le développement économique doit être fondé sur une compréhension de la manière dont les secteurs des ressources se comportent et de la manière dont ils interagissent dans l'Ouest

L'efficacité de DFO tient à sa capacité d'évaluer les nouvelles tendances économiques, d'anticiper les besoins et les possibilités et d'y réagir rapidement et efficacement, tout en faisant progresser le programme politique d'ensemble du gouvernement. Il lui faut pour cela comprendre les enjeux économiques fondamentaux de l'Ouest canadien qui interagissent pour former l'environnement dans lequel évolue DFO.

II.B.2 Objectifs et enjeux

Les employés de DFO ont participé à une initiative lancée par le Ministère pour que soient définies nos valeurs; il s'agit de valeurs partagées par l'ensemble de DFO et par le reste du Réseau des services aux entreprises de l'Ouest canadien, des valeurs qui permettent d'étayer le solide engagement envers le service à la clientèle.

analyses et en renseignant la haute direction.

DFO définit l'excellence du service selon l'optique de ses clients : intérêt ou valeur ajoutée pour les petites entreprises, rapidité, accessibilité, sensibilité aux besoins nouveaux des entreprises – tout cela considéré par rapport aux mesures de la performance et de l'efficacité des programmes. DFO réagit aux besoins évolutifs des clients en repérant les lacunes des produits et services fournis ainsi que les améliorations à leur apporter, en effectuant des

- efficacité des programmes;
- excellence du service;
- partenariats novateurs;
- rentabilité;
- améliorations constantes.

Le facteur principal du succès de DFO dans l'exécution de sa mission et de sa vision, facteur à l'aune duquel toutes ses activités doivent être mesurées, est la qualité de sa relation avec les Canadiens de l'Ouest. Cette qualité est formée des éléments suivants :

VALEURS DE DFO

- Service « à valeur ajoutée »
- Travail d'équipe et partenariat
- Intégrité, confiance et équité
- Respect des clients et des collègues
- Originalité et innovation
- Apprentissage personnel
- Communications efficaces, au niveau interne comme au niveau externe

Grâce au Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien, le Ministère étend la portée des services fédéraux et assure une présence fédérale visible dans plus de 100 collectivités de l'Ouest canadien. L'objectif est de faciliter l'accès à tous les services gouvernementaux, c'est-à-dire d'offrir au public un accès «guichet unique» aux services gouvernementaux.

Vision de DEO

Être un chef de file dans l'exécution de services gouvernementaux intégrés pour les petites et moyennes entreprises de l'Ouest canadien.

Réseau de services de DEO



Les programmes de DEO s'adressent aux petites et moyennes entreprises, lesquelles ont été le moteur de la création d'emplois dans l'Ouest canadien ces dernières années. Grâce au Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien, DEO offre à plus de 737 000 entreprises de l'Ouest canadien un accès aux services gouvernementaux, et, de ce nombre, 95% environ sont des petites entreprises qui comptent moins de 50 employés, ou qui sont des mini-entreprises.

II – Aperçu général du Ministère

II.A : Mandat, vision et mission

Le mandat de Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO), établi par la loi, est le suivant :

- promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien;
- coordonner les activités économiques fédérales dans l'Ouest;
- défendre les intérêts de l'Ouest canadien dans les décisions nationales.

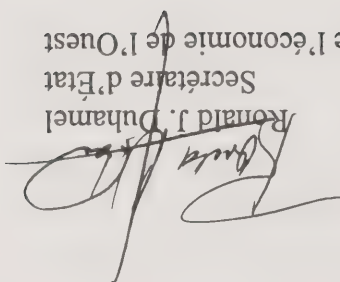
Les objectifs principaux de DEO pour 1997-1998 découlent des priorités énoncées dans le discours du trône de 1996, qui décrivait en particulier le plan du gouvernement pour «Une économie vigoureuse», notamment par l'instauration d'un climat favorable, grâce au Programme Emplois et Croissance. Le Programme Emplois et Croissance comprend quatre objectifs :

- instaurer un climat permettant aux PME de prospérer;
- encourager le développement et l'application de nouvelles technologies;
- augmenter les débouchés économiques pour les jeunes du Canada;
- accroître le nombre des petites entreprises exportatrices de l'Ouest.

II.B.1 : Environnement opérationnel

Le ministre de l'Industrie est le principal responsable de l'application du Programme Emplois et Croissance. En tant que membre du portefeuille d'Industrie, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada participe à cet objectif dans l'Ouest canadien en y appliquant les programmes nationaux, en y développant des programmes novateurs propres à accroître l'accès des PME au capital et à l'information commerciale et en y facilitant la participation des collectivités à la création d'entreprises. L'une des principales contributions du Ministère au portefeuille concerne l'élargissement de l'accès aux services pour les gens d'affaires et les entreprises de l'Ouest canadien, en particulier dans les collectivités rurales et isolées de l'Ouest canadien. La vision et les valeurs de DEO reflètent cette vocation de dispensateur de services.

Tout cela me donne des raisons d'être fier et je suis sûr que Diversification de l'économie de l'Ouest continuera de développer et d'appliquer des programmes originaux qui sauront répondre aux besoins des Canadiens de l'Ouest. À l'approche du troisième millénaire, la capacité de DEO d'établir des partenariats novateurs entre le secteur public et le secteur privé va devenir un atout essentiel pour développer et diversifier l'économie de l'Ouest et accroître la prospérité à la fois de l'Ouest et du Canada.


Ronald J. Duhamel
Secrétaire d'Etat
Diversification de l'économie de l'Ouest

service aux entreprises du Canada, sans compter les quatre bureaux régionaux de DFO et ses deux bureaux satellites. Plus de 1 000 bénévoles font partie du réseau et consacrent leur temps et leurs talents au renforcement de la croissance et de la prospérité de leurs collectivités.

DFO veut stimuler la croissance des petites entreprises dans tout l'Ouest, mais le Ministère conserve aussi une réputation d'excellence pour ce qui est de diriger et de coordonner les initiatives économiques fédérales dans l'Ouest canadien. Le Ministère met à exécution plusieurs initiatives à l'appui du programme national, mais il joue aussi un rôle important dans la résolution des enjeux que constituent pour les quatre provinces le développement économique et le développement communautaire.

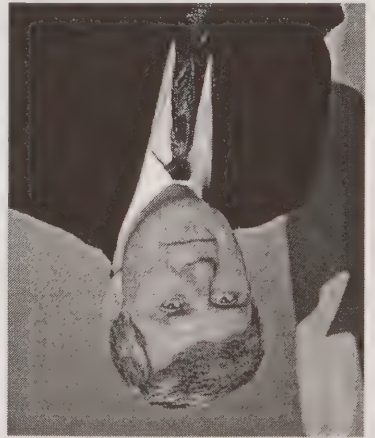
Depuis l'aide que DFO a apportée aux victimes des terribles inondations de la vallée de la rivière Rouge, au Manitoba, au cours du printemps de 1997, jusqu'à l'aide aux pêcheurs déplacés, à la suite des modifications apportées à la pêche du saumon sur la côte Ouest, le Ministère a montré qu'il est une organisation véritablement à l'écoute des Canadiens de l'Ouest en quête de soutien.

DFO est également un chef de file dans la négociation d'ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPPDEO) avec les provinces, ententes qui sont destinées à accroître les investissements fédéraux et provinciaux dans les initiatives de développement économique partout dans l'Ouest. DFO négocie en ce moment des ententes analogues avec la Saskatchewan, la Colombie-Britannique et le Manitoba, mais l'Alberta est la première province à avoir signé une telle entente, qui permettra d'injecter 40 millions de dollars au cours des cinq prochaines années dans de nouveaux projets de développement économique se rapportant à l'énergie, à l'agriculture, aux forêts, à la haute technologie et aux télécommunications.

Le Ministère travaille également à faire en sorte que tous les Canadiens de l'Ouest puissent tirer parti des possibilités offertes par une économie en croissance, et il prête une attention particulière aux femmes, aux jeunes, aux personnes handicapées, aux Autochtones et aux francophones de l'Ouest. En Saskatchewan, DFO a versé une contribution de 5 millions de dollars au Collège fédéré indien de la Saskatchewan afin de donner aux membres des Premières nations l'occasion de développer davantage leur potentiel d'apprentissage. Au Manitoba, DFO a versé une contribution remboursable de 950 000 dollars pour faciliter le lancement, à Winnipeg, du Centre de promotion des affaires autochtones, et pour stimuler l'esprit d'entreprise parmi les autochtones urbains de la ville. DFO applique plusieurs programmes conçus pour aider les chefs d'entreprise ruraux qui sont handicapés à réaliser leur rêve de devenir des travailleurs autonomes, ainsi que pour permettre aux collectivités et aux petites entreprises d'employer de jeunes stagiaires et des diplômés de niveau postsecondaire.

DFO s'emploie également à promouvoir la dualité linguistique dans l'Ouest en offrant aux francophones de l'Ouest les outils nécessaires pour assurer le développement économique durable de leurs collectivités. En Colombie-Britannique, DFO soutient l'établissement d'une société de développement économique appelée *Société de développement économique de la Colombie-Britannique*. À la faveur de l'Initiative de développement économique francophone, une initiative lancée au Manitoba, DFO aide aussi le *Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba* à stimuler davantage le développement économique des municipalités bilingues de la province.

Ronald J. Duhamel,
Secrétaire d'Etat
Diversification de l'économie de l'Ouest
Canada



Depuis 1987, le Ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO) travaille en étroite collaboration avec les gens de l'Ouest canadien – avec les femmes, les personnes handicapées, les jeunes, les Autochtones, les chefs de file de la collectivité et de l'industrie et les chefs d'entreprise – à faire prospérer l'Ouest et le Canada.

Au cours de ses 10 années d'existence, ce petit ministère a été un acteur important dans le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest, et il a prouvé que le gouvernement peut convertir de bonnes intentions en des résultats concrets. Cependant, en 1995, DEO entreprenait de se réorganiser afin de devenir plus à l'écoute des besoins de la clientèle, plus attentif et plus professionnel dans ses activités.

La réorientation du Ministère a commencé par une rationalisation et une réorganisation de l'ensemble de ses activités. Au cours des trois dernières années, DEO s'est employé à simplifier ses processus et à coordonner les efforts et les investissements entre le gouvernement fédéral et les quatre provinces de l'Ouest en matière de développement économique.

À la base du schéma directeur de sa transformation, il y avait une nouvelle mission qui mettait l'accent sur le développement et le renforcement de partenariats afin de permettre un meilleur accès aux services intégrés et à l'information, aspects essentiels au succès des petites et moyennes entreprises et des chefs d'entreprise, et qui mettait aussi l'accent sur la défense des intérêts économiques de l'Ouest canadien à Ottawa.

DEO s'est également employé à élaborer et à appliquer de nouveaux programmes inédits répondant aux besoins des Canadiens de l'Ouest. En utilisant ses ressources pour combler les lacunes des services, lacunes qui souvent empêchent la croissance et l'expansion de nouvelles entreprises ou d'entreprises qui débutent, DEO a permis à l'Ouest canadien de devancer toutes les autres régions quant à la croissance des petites entreprises. En offrant un éventail de services commerciaux spécialisés, de services de capital et d'initiatives spéciales, DEO a facilité l'instauration d'un climat propice qui permet aux petites entreprises des industries du savoir et industries exportatrices de croître et de prospérer.

Le vaste réseau de partenariats de DEO et ses étroites relations avec le secteur privé et les autres niveaux de gouvernement lui donnent les connaissances et l'expérience dont il a besoin pour s'acquitter de son mandat. DEO s'est associé aux gouvernements provinciaux et municipaux, aux organisations communautaires et au secteur à but non lucratif pour établir le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC). Grâce au RSEOC, DEO a pu donner un effet de levier à ses ressources financières et humaines restreintes, et étendre ainsi ses programmes à la quasi-totalité des collectivités urbaines et rurales de l'Ouest.

Aujourd'hui, le RSEOC offre plus de 100 points de services comprenant 95 sociétés d'aide au développement des collectivités, quatre centres pour les femmes entrepreneurs, quatre centres de

Message du ministre

Le Canada est bien placé pour devenir un chef de file dans la nouvelle économie du savoir. Notre gouvernement travaille avec le secteur privé pour faire face aux défis inhérents à la transition vers cette économie. En nous concentrant sur les défis de l'économie concurrentielle du XXI^e siècle, nous pouvons concrétiser le potentiel du Canada et stimuler la création d'emplois et la croissance économique pour le plus grand bien de nos citoyens. Regroupant 13 ministères et organismes poursuivant des buts et objectifs complémentaires, le Portefeuille de l'Industrie joue un rôle de premier plan pour aider les Canadiens à faire de cette vision une réalité.

En 1997-1998, les activités du Portefeuille de l'Industrie portaient principalement sur trois domaines, chacun d'une importance capitale pour la vitalité économique du pays, maintenant et pour le siècle à venir :

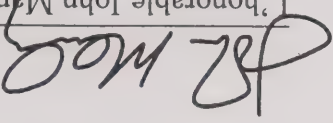
- promouvoir l'innovation scientifique et technologique; aider les entreprises à croître, en leur fournissant informations, conseils et appui financier; créer un marché équitable, efficace et concurrentiel.

Les rapports sur le rendement des organismes membres du Portefeuille illustrent leur apport collectif à la réalisation de ces objectifs.

Il me fait plaisir de présenter le Rapport sur le rendement du Ministère de la

Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO) pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1998. Dans la *Partie III du Budget des dépenses* de 1997-1998, DEO précisait ses objectifs stratégiques de même que les plans qu'il s'était fixés pour les réaliser au cours de l'exercice. Le présent rapport fait état des réalisations de DEO par rapport aux plans établis et démontre sa contribution pour réaliser les objectifs du Portefeuille et du gouvernement dans son ensemble.

L'honorable John Manley



Les 13 organismes membres du Portefeuille de l'Industrie :

Agence de promotion du Canada atlantique
Agence spatiale canadienne
Banque de développement du Canada*
Commission du droit d'auteur du Canada
Conseil canadien des normes*
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
Conseil national de recherches du Canada
Développement économique Canada pour les régions du Québec
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Industrie Canada
Statistique Canada
Tribunal de la concurrence

*Ne sont pas tenus de soumettre des rapports sur les plans et les priorités.

Autochtones du Canada par l'entremise des Sociétés d'aide au développement des collectivités.

Grâce au réseau, les canadiens ont accès aux fonds dont ils ont besoin pour lancer ou développer une petite entreprise. À ce jour, les 14 fonds d'investissement créés par DEO ont permis aux établissements financiers de l'Ouest canadien d'accorder plus de 300 prêts d'un montant dépassant les 100 millions de dollars aux petites entreprises et aux entrepreneurs. On doit y ajouter les financements accordés par les Sociétés d'aide au développement des collectivités et les bureaux de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs, soit un capital additionnel de 60 millions de dollars auquel ont accès les Canadiens de l'Ouest.

Et quand on en vient aux besoins d'information des entreprises, le site Web de DEO enregistre 10 000 entrées par mois. Plus de 18 000 personnes ont reçu une aide pour préparer des plans d'affaires, ce qui contribue à l'augmentation du nombre des petites entreprises dans l'Ouest du Canada.

DEO répond aux besoins des Canadiens de l'Ouest au nom du gouvernement fédéral. Son efficacité tient à sa capacité de définir les priorités économiques et d'y répondre rapidement et efficacement. La performance du Ministère durant les crises de la rivière Rouge est un exemple de sa capacité d'adaptation et de sa capacité de répondre aux urgences. En 1997, DEO a aidé plus de 2 000 petites entreprises et exploitants agricoles à reprendre leur opérations en leur versant plus de 9 millions de dollars en avances à justifier. Et, par l'entremise du Programme des travaux d'infrastructure, plus de 29 000 emplois à court terme ont été créés pour les Canadiens de l'Ouest en quatre ans.

En plus, DEO oeuvre de façon à fonctionner de façon plus efficace et efficace. Au niveau interne, DEO a raffiné ses systèmes de prestation de services en élaborant des processus et des systèmes qui permettent de mesurer la satisfaction des clients et des employés.

En 1987, Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO) était constitué par le gouvernement fédéral afin de développer et de diversifier l'économie de l'Ouest canadien. Au cours des sept premières années, l'activité principale du Ministère consistait à verser des contributions remboursables aux entreprises qui diversifiaient l'économie, à aider à la mise sur pied d'initiatives à l'échelle d'un secteur industriel, à défendre les intérêts de l'Ouest canadien dans la système fédéral.

En 1995, à la suite de l'exercice fédéral appelé Examen des programmes, DEO s'est donné une nouvelle vocation. Le Ministère a redéfini sa vision du développement économique, a éliminé l'aide directe aux entreprises et s'est mis en quête de nouveaux moyens de développer et de diversifier l'économie de l'Ouest. DEO a déjà beaucoup progressé dans cette voie.

L'idée du Ministère est de devenir un chef de file dans la prestation de services gouvernementaux intégrés aux petites et moyennes entreprises de l'Ouest canadien. En trois ans, le Ministère a élaboré huit programmes essentiels qui offrent de nombreuses façons d'aider les clients. Qu'il s'agisse de l'accès au capital, des conseils commerciaux, de l'encadrement, de l'embauche de nouveaux employés qualifiés ou de la défense des intérêts de l'Ouest à Ottawa, DEO est là pour aider les petites entreprises et les Canadiens de l'Ouest.

Aujourd'hui, DEO se consacre entièrement à faire en sorte que les gens de l'Ouest canadien deviennent partie prenante d'une économie prospère et diversifiée : il s'agira de l'entrepreneur autochtone qui veut lancer une petite entreprise à Hudson Bay, en Saskatchewan; il s'agira de la jeune femme de Calgary qui obtient son premier emploi dans son domaine favori des sciences et de la technologie; il s'agira de l'homme d'affaires francophone de St. Boniface qui travaille à faire croître son entreprise; il s'agira enfin d'une entreprise de Vancouver qui voudrait obtenir une aide dans l'exportation de ses produits. DEO donne suite aux engagements du gouvernement énoncés dans le discours du trône. Il répond aux priorités du gouvernement en ce qui concerne les partenariats avec les collectivités autochtones, la création d'emplois pour les jeunes Canadiens, l'aide aux collectivités rurales pour qu'elles innover et qu'elles adoptent des technologies, enfin le soutien aux entreprises canadiennes exportatrices.

Par l'entremise des 100 bureaux du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien, DEO s'est associé avec les gouvernements provinciaux, les administrations municipales, le secteur bénévole et le secteur privé pour faire en sorte que les Canadiens de l'Ouest – des agglomérations, des campagnes et des régions éloignées – aient un accès égal aux programmes et services fédéraux. Grâce aux activités et programmes du réseau, des emplois ont été créés. L'an dernier, plus de 8 000 emplois ont été créés pour les jeunes par l'entremise du Programme d'emploi en commerce international et du Programme Premiers emplois en sciences et technologie, pour les femmes par l'entremise des Initiatives pour les femmes entrepreneurs, et pour les hommes, les femmes et les

| | |
|---|----|
| III Résultats financiers | |
| • Aperçu | 29 |
| • Sommaire des crédits votés | 29 |
| • Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles | 30 |
| • Comparaison historique entre les dépenses totales prévues et les dépenses réelles | 30 |
| • Recettes versées au Trésor | 31 |
| • Paiements réglementaires | 32 |
| • Paiements de transfert | 32 |
| • Passif éventuel | 33 |
| Loi appliquée | 33 |
| IV Rapport d'ensemble | |
| • Stratégie de développement durable | 34 |
| Renseignements complémentaires | 34 |

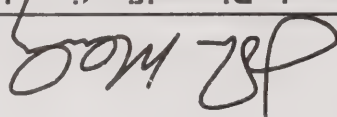
Table des matières

| | |
|--|----|
| Résumé | 1 |
| Principaux engagements | 3 |
| Message du ministre | 4 |
| Message du secrétaire d'Etat | 5 |
| I | |
| Aperçu général du Ministère | |
| • Mandat, vision et mission | 8 |
| • Environnement opérationnel | 8 |
| • Objectifs et enjeux | 10 |
| • Organisation du Ministère | 11 |
| • Services de financement | 13 |
| • Services d'information | 13 |
| • Services spécialisés aux entreprises | 13 |
| • Partenariats de services | 13 |
| • Initiatives stratégiques et projets spéciaux | 13 |
| • Programmes nationaux | 13 |
| • Programmes hérités | 13 |
| II | |
| Rendement du Ministère | |
| • Principaux engagements | 14 |
| • Résultats escomptés | 15 |
| • Réalisations | 17 |
| • Points saillants du rendements | 17 |
| • Réalisations détaillées par secteur d'activité | 20 |
| et par programme clé | |
| • Services de financement | 21 |
| • Services d'information | 21 |
| • Services spécialisés aux entreprises | 22 |
| • Partenariats de services | 24 |
| • Initiatives stratégiques et projets spéciaux | 25 |
| • Programmes nationaux | 26 |
| • Programmes hérités | 27 |
| • Préparation à l'an 2 000 | 28 |

MINISTÈRE DE LA DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant le 31 mars 1998



Ministre de Diversification de l'économie de l'Ouest

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une motion afin de répartir, dans le cadre d'un projet pilote, le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget principal des dépenses* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*.

Cette décision découle des engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses. Cette démarche vise à mieux cibler les résultats, à rendre plus transparente l'information fournie et à moderniser la préparation de cette information.

Cette année, le rapport d'automne sur le rendement comprend 80 rapports ministériels sur le rendement ainsi que le rapport du gouvernement intitulé *Une gestion axée sur les résultats*. Ce *Rapport ministériel sur le rendement*, qui couvre la période se terminant le 31 mars 1998, porte sur une responsabilisation axée sur les résultats en signalant les réalisations par rapport aux attentes en matière de rendement et aux engagements en matière de résultats énoncés dans la *Partie III du Budget principal des dépenses* ou le projet pilote de *Rapport sur les plans et priorités* pour 1997-1998. Les principaux engagements en matière de résultats pour l'ensemble des ministères et organismes sont aussi inclus dans *Une gestion axée sur les résultats*.

Il faut, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et soumettre un rapport équilibré sur les réalisations. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessite un travail soutenu dans toute l'administration fédérale.

Le gouvernement continue de perfectionner et de mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découle de l'expérience acquise, les utilisateurs fournissant au fur et à mesure des précisions sur leurs besoins en information. Les rapports sur le rendement et leur utilisation continueront de faire l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins actuels et en évolution du Parlement.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/fkey.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Secteur de la planification, du rendement et des rapports
Secrétariat du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042
Télécopieur : (613) 957-7044

Présentation améliorée des rapports au Parlement Document pilote

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 1998

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Editions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/78-1998
ISBN 0-660-60744-1





4427

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 1998

Canada



3 1761 11548586 4